



UNIVERSIDAD
HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

Título: Propuesta metodológica para potenciar la actitud estratégica en el sector turístico en Pinar del Río.

Tesis presentada en opción al Título de Master en Dirección.

Autor: Lic. Alfredo Mesa Sixto.

Tutor: Dr. Fidel Ortiz Ordaz.

*Pinar del Río, 2012.
"Año 54 de la Revolución".*

Pensamiento:



“El futuro de nuestro país tiene que ser necesariamente un futuro de hombres de ciencia, un futuro de hombres de pensamientos”.

Fidel Castro Ruz, 15 de Enero de 1960.

Dedicatoria:

A mis padres, esposa, hijos y hermanos.

Alfredo Mesa Sixto.

Agradecimientos:

A todos aquellos que de una forma u otra han contribuido al logro de este trabajo (Davel, Marisela, Martica, Arisel, Yenía, entre otros)

A todos los que han estado, están y estarán siempre dispuestos a contribuir positivamente a la materialización íntegra del saber humano.

A Fidel Ortiz: por sus orientaciones precisas, inteligencia, paciencia y capacidad organizativa.

Alfredo Mesa Sixto.

ÍNDICE:

Índice	Página
Introducción	1
Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación.	6
1.1 Introducción.	6
1.2 Las actitudes.	6
1.2.1 Definición.	6
1.2.2 Características de las actitudes.	7
1.2.3 Componentes de las actitudes.	8
1.3 Actitud y conducta.	9
1.4 Formación, aprendizaje y cambio de actitud. Teorías explicativas de las actitudes.	11
1.4.1 Enfoques conductistas.	12
1.4.1.1 Condicionamiento clásico y operante.	12
1.4.1.2 Modelo de Imitación de Bandura o cognitivo social.	13
1.4.2 Teorías cognitivas.	14
1.4.2.1 Teorías de la consistencia.	15
1.4.2.2 Teoría de la acción razonada.	15
1.4.3 Teoría del Campo de Kurt Lewin	16
1.4.4 La experiencia sobre el objeto.	17
1.4.5 Teoría de la comunicación.	17
1.4.6 Teoría transteorética.	18
1.5 Comportamiento Organizacional.	19
1.5.1 Definición.	19
1.5.2 Disciplinas que contribuyen al campo del Comportamiento Organizacional.	19
1.6 La planeación estratégica.	20
1.6.1 Definición.	20
1.7 La Gestión Estratégica.	21
1.7.1 Definición.	21
1.7.2 Pilares Fundamentales.	22
1.8 La actitud estratégica.	22

1.8.1	Su necesidad.	22
1.8.2	Sus características.	24
Capítulo II	Caracterización de la actitud estratégica manifiesta en los RRHH en sus diferentes categorías ocupacionales en el sistema MINTUR de Pinar del Río.	26
2.1	Caracterización del MINTUR en Pinar del Río.	26
2.1.1	Características Generales.	26
2.1.2	Misión.	27
2.1.3	Visión.	27
2.1.4	Proceso de planeación estratégica.	27
2.1.5	Objetivos generales.	30
2.2	Descripción de la gestión de los RRHH.	31
2.3	Metodología para la realización del diagnóstico.	31
2.4	Conclusiones del diagnóstico.	41
Capítulo III	Propuesta Metodológica.	43
3.1	Presentación y justificación de la metodología.	43
3.2	Identificación de la Actitud Estratégica manifiesta en el proceso de planeación estratégica por los RRHH en el sistema MINTUR en Pinar del Río.	45
3.3	Concepción de la Metodología.	48
3.4	Implementación y control.	52
3.5	Propuesta metodológica.	56
3.5.1	Estructura de la metodología.	56
3.6	Resultados de la validación de la propuesta metodológica diseñada para potenciar la Actitud Estratégica en el sistema de organizaciones que integran el MINTUR en Pinar del Río.	76
	Conclusiones Generales	80
	Recomendaciones.	81
	Bibliografía	
	Anexos.	

Síntesis.

La investigación se encuentra insertada en las organizaciones que integran el sistema MINTUR del territorio de Pinar del Río, como sistema sociales que son se caracterizan por reflejar niveles de complejidad relacionados y en función de su misión o encargo social.

El presente trabajo está relacionado con uno de los pilares fundamentales de la Gestión Estratégica, la actitud estratégica, la cual presenta toda una serie de rasgos característicos que tienen estrecha relación, entre otros, con el entorno organizacional, caracterizado éste por una creciente complejidad y turbulencia a las que las organizaciones han de prestar una permanente atención. Se conjugan en el trabajo contribuciones que la psicología social pone a disposición, en marcados esto en lo relacionado con las actitudes, su amplio contenido, los que han sido de gran utilidad para encauzar y realizar el presente trabajo investigativo.

Su necesidad y concepción está dada por la situación que presenta la actitud estratégica, la cual dista de ser la óptima en las organizaciones que integran el Sistema MINTUR del territorio de Pinar del Río.

Considerándose una propuesta metodológica, rectorada por el proceso de solución de problemas, estructurada en fases, con sus correspondientes pasos y acciones, encaminados a potenciar la actitud estratégica en el sector.

Como soporte de la propuesta metodológica se aplicaron una serie de instrumentos relacionados con la medición de las actitudes, las que han tenido como objetivo fundamental la búsqueda de información, así como, el software estadístico SPSS, con la consulta de una amplia gama de bibliografía. Relacionada con el tema.

Para la validación de la propuesta metodológica se utilizó el método de experto, los que acumulan experiencia e instrucción en los contenidos tratados en la metodológica propuesta.

Se presentan finalmente conclusiones, recomendaciones y anexos que unido al resto del trabajo lo fortalecen, constituyendo una evidencia del significado e importancia del mismo.

Introducción.

Hoy en día nuestro país se encuentra empeñado en lograr un salto cualitativo y cuantitativo en su sistema empresarial y en sentido general en todas las organizaciones que integran las diferentes estructuras estatales del país, perfeccionando su sistema de gestión organizacional encaminado a lograr los niveles requeridos de eficiencia y eficacia.

El ministerio de Turismo no escapa a ello, su contribución a la economía del país es fundamental, en la medida que en el mismo se alcancen niveles superiores de eficiencia y eficacia habrá implícitamente, mayores contribuciones a nuestra economía por parte del Ministerio del Turismo y su red de organizaciones, donde no solo el aporte económico es el relevante ,si no también, como vía para mostrar , promocionar nuestro acervo cultural e histórico, manifestando elementos significativos de nuestras tradiciones culturales y de nuestra historia e identidad nacional.

Son diversos los factores que pueden facilitar o no, un nivel adecuado de eficiencia y eficacia en el seno de nuestras organizaciones turísticas, sin embargo, es fundamental el factor humano manifiesto en el comportamiento organizacional en lo individual, grupal y organizacional en general, el conocer e influir acertadamente en su actuación, evidentemente, contribuye sin límites a la definición y logros del sistema de organizaciones que representan y se integran al Ministerio del Turismo.

Los niveles de eficiencia y eficacia en nuestras organizaciones turísticas dista mucho de llegar a los requeridos, el nivel de implicados en que se alcance una gestión eficiente y eficaz es variado, los recursos humanos ,sus actitudes y por tanto, sus conductas en los diferentes roles y momentos de la dinámica organizacional tiene un peso significativo ,su correcta articulación y actuación proactiva en el marco de la gestión estratégica ,ante la dinámica que caracteriza el mundo de hoy en lo político, económico, social, tecnológico, medio ambiental permitirá alcanzar un nivel adecuado en la gestión organizacional, apoyándose en los aportes que la ciencia de la Dirección brinda.

La proyección, ejecución y control de acciones organizacionales para alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia tienen como marco la gestión estratégica,

lo cual constituye una condición y reto ineludible, donde se integran una serie de elementos que no pueden quedar a manos del pensamiento y actuación común, sino que es una mezcla única y particular de procesos mentales.

Al evaluar los resultados de la gestión en el sistema MINTUR del territorio de Pinar del Río, independientemente que se han alcanzado avances, aún quedan elementos de gran impacto que no están en los niveles requeridos, es el caso de uno de los pilares fundamentales de la gestión estratégica, la actitud estratégica, dado su incidencia en los resultados de las organizaciones.

El éxito de aquellos que se acojan y comprometan con el proceso de planeación estratégica, está dado entre otros aspectos por la actitud estratégica, materializada en sus componentes o rasgos característicos, estimulando el proceso adaptativo, creativo y crítico en el accionar de las organizaciones, considerando la dinámica interna y externa vinculado a las organizaciones.

Un factor fundamental, es lo relacionado con la cultura organizacional en materia de estrategia que posean los RRHH en sus diferentes categorías ocupacionales, fundamentalmente aquellos que se desempeñan como líderes en las organizaciones.

Se han obtenido niveles de información a través de la experiencia acumulada, instrumentos aplicados, intercambio de experiencias con especialistas en el campo de acción de la investigación.

El estudio y análisis de la investigación, abarcó el sistema de organizaciones que se integran al sistema del MINTUR en el territorio de Pinar del Río, donde se realizó un diagnóstico, relacionado con la manifestación de la actitud estratégica, como uno de los pilares fundamentales de la gestión estratégica, diseñándose un cuerpo de instrumentos para la realización del diagnóstico, en los cuales se integran elementos de la actitud estratégica y aspectos fundamentales de las actitudes, sus componentes, brindados por el comportamiento organizacional, en lo particular, la psicología social, lo que ha sido de gran utilidad para el propósito perseguido en el diagnóstico.

Se detectaron a través de los instrumentos aplicados una serie de aspectos que tienen su manifestación e incidencia en los resultados de las organizaciones objeto del diagnóstico, los que no se encuentran en los niveles

requeridos de lo que debe ser realmente la materialización de la actitud estratégica en todo proceso de planeación estratégica.

1. El nivel de participación en el proceso de planeación estratégica no es objetivo, ni sistemático en sus tres momentos (diseño, implementación y control).
2. No existe una adecuada y fluida información, sustentada en mecanismos de comunicación que permitan una actualización sobre la dinámica del entorno organizacional, incidiendo en los componentes de la DAFO.
3. Existe indecisión en reconocer y por tanto, tener una amplia libertad para expresar los puntos de vista en torno al proceso de planeación estratégica.
4. El trabajo en equipos aún no es el requerido, no existen equipos de trabajo estratégico propios en las organizaciones de sistema organizacional de MINTUR en el territorio.
5. El cambio organizacional, no siempre es acogido, ni las organizaciones están preparadas para enfrentarlo plenamente, en correspondencia con la dinámica del entorno.
6. La cultura organizacional no acoge en su manifestación, los elementos característicos de la actitud estratégica.
7. Se adolece de una actitud proactiva y crítica de forma sistemática, lo que afecta significativamente la gestión organizacional y por tanto, los niveles de eficacia y eficiencia.

Todo lo anterior limita el contar con una actitud estratégica efectiva en el sistema MINTUR del territorio de Pinar del Río, lo cual constituye una barrera más en la realidad que enfrentan las organizaciones del MINTUR del territorio.

Ante esta situación descrita anteriormente el problema definido es:

Problema: La actitud estratégica, manifiesta en los Recursos Humanos en el sistema organizacional del turismo en Pinar del Río, no se corresponde con el nivel requerido en los tres momentos del proceso de planeación estratégica, lo cual limita la gestión organizacional y sus niveles de eficiencia y eficacia. Siendo el **objeto de estudio:** El proceso de gestión del comportamiento organizacional y el **campo de acción:** La actitud estratégica en el marco del comportamiento organizacional en la gestión estratégica de las organizaciones turísticas de Pinar del Río.

A partir de estos elementos el trabajo tiene como objetivo general **Objetivo General:** Elaborar una propuesta metodológica para potenciar la actitud estratégica, incidiendo en el proceso de Gestión estratégica en las organizaciones turísticas de Pinar del Río y como **objetivos específicos:** 1-Establecer los fundamentos teóricos de la actitud estratégica en el marco de la planeación estratégica.2-Characterizar el comportamiento asumido por los RRHH de las entidades del sistema MINTUR a partir de los resultados manifestados en el proceso de planeación estratégica.3-Establecer los componentes estructurales de una adecuada propuesta metodológica que propicie la actitud estratégica en los tres momentos del proceso de planeación estratégica .Planteándose como **Hipótesis:**

Es posible diseñar una propuesta metodológica para el perfeccionamiento de la actitud estratégica que integre sistemáticamente todos los componentes y factores implicados, lo que contribuirá a fortalecer la Gestión estratégica en sus tres momentos del proceso de planeación estratégica en las organizaciones turísticas del territorio de Pinar del Río.

Los aportes de la investigación:

-Aporte practico Metodológico:

Lo constituye la propuesta metodológica, dirigida a potenciar la actitud estratégica en el sistema de organizaciones que integran el MINTUR en pinar del Río.

La tesis se estructura en tres capítulos:

Capítulo #1 Cuerpo teórico referencial de la investigación.

Aborda aspectos teóricos esenciales para la investigación desarrollada, lo cual permite una orientación más clara y objetiva para la base y la concepción de la propuesta metodológica, donde los aportes brindados por el comportamiento organizacional y en lo particular la psicología social, en el marco de las actitudes y su interrelación vital con la actitud estratégica.

Capítulo #2 Diagnóstico.

Se muestran los resultados del diagnóstico de la actitud estratégica en el sistema de organizaciones que se integran al MINTUR en Pinar del Río, derivados del cuerpo de instrumentos diseñados y aplicados, a la muestra definida en las diferentes categorías ocupacionales.

Capítulo #3 Propuesta Metodológica.

Tiene como objetivo proponer una metodológica para potenciar la actitud estratégica en las organizaciones que integran el MINTUR en Pinar del Río, estructurada en fases, con sus correspondientes pasos y acciones, considerando una secuencia lógica de las mismas.

Finalmente se exponen las conclusiones generales y las recomendaciones resultantes de la investigación desarrollada, así como la bibliografía y un grupo de anexos que se integran al cuerpo de la tesis.

En el trabajo fueron empleados métodos empíricos, como teóricos. Los primeros sirvieron para la recopilación y procesamiento de la información, mientras que los segundos permitieron interpretar la misma y contribuir a la obtención de nuevos conocimientos.

Entre los métodos y técnicas utilizados se emplearon encuestas, análisis grupal, revisión de documentos, la observación y como software estadístico se utilizó el SPSS para el procesamiento de datos.

Capítulo # 1. Marco teórico referencial de la investigación.

1.1 Introducción.

La ciencia de la administración ha ido alcanzando un significativo desarrollo en los últimos años, lo cual ha permitido dar respuesta a un número significativo de problemas que en el campo de la Administración se han presentado y presentan a diario. En este desarrollo alcanzado por la ciencia de la Dirección tenemos un conjunto de aportaciones, enfoques, escuelas que han contribuido al desarrollo de una teoría de la Dirección. Así tenemos por ejemplo la Escuela Clásica, la de las Relaciones Humanas, la Teoría de del Comportamiento de la Burocracia de WEBER y sus posteriores reformulaciones, la Escuela Matemática, la Escuela de los Sistemas Sociales, el Enfoque de Sistema, el Enfoque de Contingencia o Situacional y la Escuela Neoclásica. La existencia de contribuciones a la esencia y contenido de la Ciencia de la Dirección, conformaron un cuerpo teórico que permite consultar y ampliar los conocimientos en un campo tan complejo, abarcador y necesariamente integrador como es la Dirección, enriquecida además con el aporte de otras ciencias.

1.2 Las actitudes.

1.2.1 Definición.

Ya desde 1935, Allport indicaba que la bibliografía existente sobre las actitudes incluía más de cien definiciones diferentes. En los años restantes tal proliferación ha continuado.¹

Citando a Allport, Dawes (1975) señala que las actitudes se pueden medir mejor de lo que se pueden definir. Según este autor es difícil definir y medir las actitudes, aunque los intentos para medirlas han tenido más éxito que los intentos para definir las.

En 1935 Allport (en Dawes, 1975) escribió un artículo en el que daba numerosas definiciones de actitud, entre ellas se encontraban las siguientes:

1. La actitud denota un estado neuropsíquico de disponibilidad para la actividad física o mental.

¹ Eisenberg Glantz.Fany. Las actitudes
<http://www.buenastareas.com/ensayos/actitud/3244896.html>

2. Las actitudes son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas actuales como los potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto, se puede definir como "un estado de la mente de un individuo respecto a un valor.

3. Actitud es una preparación o disponibilidad para la respuesta.

4. La actitud es un "grado de afecto" a favor o en contra de un objeto o valor.

5. **G. Allport (1935):** Una actitud es *“un estado mental y neural de disposición organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la conducta del individuo ante todos los objetos y situaciones con lo que se relaciona.”*²

1.2.2 Características de las actitudes.³

El tema de las actitudes es de contenido amplio y complejo, su clarificación posible para todos los que se asocian al tema, es fundamental, de ahí la importancia de referirse a las características de las actitudes.

- **Objeto:** Entendemos por objeto actitudinal todo aquello frente a lo cual el individuo puede reaccionar: personas, situaciones, ideas, objetos concretos, etc.
- **Dirección:** Aquel aspecto que permite conocer en qué medida el objeto es percibido de una manera favorable o desfavorable. Es la valencia de la actitud con respecto al objeto. La valencia puede ser favorable (+) o desfavorable (-).
- **Intensidad:** Las actitudes varían no solamente en el continuo afectivo puro, sino también en la dimensión de la fuerza de la intensidad. De forma general la fuerza de la actitud puede presentar diferentes niveles:
 - Muy intensa
 - Moderada
 - Débil

² Bello, Dávila, Zoe, Cásales, Fernández Julio .C. 2005, Psicología Social Ed. Félix Varela. La Habana. Pág. 93

³ Bello, Dávila, Zoe, Cásales, Fernández Julio .C. 2005, Psicología Social Ed. Félix Varela. La Habana. Pág. 94

1.2.3 Componentes de las actitudes.⁴

En los conceptos de actitud , se pone de manifiesto aspectos que reflejan su carácter de evaluación , así como en el continuo o dimensión de lo deseable.

Componente afectivo

Es el aspecto central de la actitud, ya que está estrechamente ligada a la evaluación del objeto. Aunque siempre existe el elemento cognoscitivo, es el componente afectivo el que diferencia la evaluación que representa la actitud de una simple captación intelectual. Las creencias, por ejemplo, no son actitudes, a menos que las acompañe la atribución de cualidades en la dimensión afectiva.

Componente cognitivo

Es la base informativa de la actitud. Son ideas, conocimientos que se tiene con respecto al objeto actitudinal.

Posee tres grados:

- Grado de diferenciación: Se refiere al número de elementos cognoscitivos con respecto al objeto actitudinal.
- Grado de integración: Se refiere a la organización de esos elementos en una estructura jerárquica. Forma en que se relacionan, articulan los aspectos del conocimiento que se tiene con respecto al objeto actitudinal. La información que se tiene del objeto conforma una estructura jerárquica desde los elementos más generales hasta los más específicos.
- Grado de Generalidad o Especificidad de las creencias o factores cognoscitivos. Esa información puede estar referida a un objeto específico o a toda una categoría de objetos.

Componente conductual

Es el componente que permite la expresión de la actitud. Pueden ser tendencias para proteger o ayudar al objeto de la actitud, o por el contrario, para agredirlo, castigarlo o destruirlo.

Relaciones entre estos componentes

4 Ibídem

Si las actitudes constituyen evaluaciones, para evaluar cualquier objeto es necesario conocerlo. Estrecha relación entre evaluación y el componente informativo de la actitud.

De igual modo nuestro comportamiento con el objeto actitudinal constituye una expresión de los sentimientos que este despierta, así se ha dicho que el componente afectivo y el componente comportamental guardan una relación, por lo que se habla de que el componente afectivo constituye una función predictora del comportamiento, es decir, es posible predecir lo que la persona va a hacer si se conoce lo que siente.

La consistencia, es el grado de relación que guardan entre sí los distintos componentes de la actitud. Si los tres componentes están acordes la consistencia de la actitud será máxima. Si lo que sabes, sientes y haces o, presumiblemente harías, están de acuerdo, la actitud adquiere categoría máxima de consistencia.

1.3 Actitud y conducta.

El objetivo del conocimiento de las actitudes es intentar predecir, conocer, cambiar y controlar las conductas individuales y a nivel de grupo, para así intentar eliminar comportamientos no deseados e inducir a otros deseables⁵, más aún si nos adentramos en el tema de la investigación que tratamos, en el que conocer las actitudes resulta fundamental para llegar a un cambio de opciones de comportamiento, aun siendo conscientes del desajuste que a veces se da entre actitudes y comportamientos⁶. Fishbein y Ajzen, han estudiado las posibilidades y condiciones requeridas para predecir la conducta a partir de las actitudes, distinguiendo cuatro elementos en la conducta concreta que se pretende predecir⁷ :

- La acción realizada.
- El objeto de la acción.
- El contexto.
- El tiempo.

5 MAYOR, J. y PINILLOS, J.L. (1989): Creencias, actitudes y valores. Alhambra Universidad. Buenos Aires.

6 SAMPASCUAL, G. (1986): Actitudes, en AA.VV., Sociología y Psicología Social de la Educación. Anaya. Madrid.

7 Escamez, J. y Ortega, P. 1986: La enseñanza de actitudes y valores. Nau Llibres. Valencia.

Así, según estos autores, a la hora de predecir conductas es necesario que el nivel de medición de la actitud corresponda al nivel de especificidad de la conducta en cuanto a los cuatro elementos anteriores: acción, objeto de la acción, contexto y tiempo en el que se realiza la acción. Si no se dan estas conexiones, no es probable que exista correlación entre actitud y conducta.

En cualquier caso, la actitud hacia la conducta se considera función de las creencias conductuales que mantiene la persona. Dado que lo normal es que una persona tenga varias creencias diferentes hacia un objeto determinado, es necesario repetir el proceso con cada una de ellas.

Por otra parte, en la conducta pueden intervenir factores diferentes a la propia actitud, por ejemplo, lo que se llama, norma social subjetiva, que consiste en la presión social que la persona percibe, y que suele proceder de aquellos que le son más próximos. Esta es una función de las creencias normativas en virtud de las cuales la persona estima la posibilidad de que su conducta resulte o no aceptable para aquellas personas cuya opinión suele tener muy en cuenta.

La actitud sumada a la norma social subjetiva, determinan la intención de la persona hacia la conducta. Esta intención nos indicará con más precisión la conducta, que la actitud o la norma social subjetiva por separado. Al mismo tiempo, una conducta que surja de una intención de la persona, y que tenga en cuenta, tanto su propia orientación como la de su ambiente social más próximo, se puede calificar como una conducta razonada.⁸

Hay conductas que escapan al control y se es consciente de que no las controlamos. En la intención de realizar conductas de este tipo influye también el control percibido por la persona, que se basa en las creencias de control, en función de las cuales la persona establece si posee o no las capacidades o recursos necesarios para llevar a cabo la conducta y si existen las oportunidades adecuadas.

Sea como sea, las actitudes que surgen de la experiencia directa con el objeto de la actitud son, en casi todas las ocasiones, más estables, resisten mejor los ataques y críticas e inspiran mayor confianza en la persona que las mantiene.

8 MORALES, J. y MOYA, M. (1994): Psicología social. Eudema. Madrid

La evocación es más probable ante la presencia del objeto actitudinal y mayor su influencia sobre la conducta sin necesidad de que la persona se involucre en deliberaciones.

Cuando un objeto está fuertemente asociado a una evaluación, su presencia en la situación inmediata, activará dicha evaluación sin necesidad de deliberaciones por parte del sujeto y producirá un sesgo perceptivo, cuya consecuencia es su influencia en la conducta. (Morales J y MOYA)

Este proceso consta de tres fases:

- En la primera, se produce la activación de la actitud por la presencia del objeto.
- En la segunda, la actitud activada actúa como filtro de la percepción del objeto en la situación inmediata, y hace que esta percepción sea consistente con la actitud.
- En la tercera, la percepción determina la dirección y naturaleza de la conducta.

1.4 Formación, aprendizaje y cambios de actitud. Teorías explicativas de las actitudes.

Una de las formas más importantes de considerar las actitudes, es a través de la comunicación. Ante todo se pretende explicar la naturaleza de las actitudes, comprender su formación y determinar su incidencia en la conducta y conocer el modelo más adecuado que nos permita actuar.

La investigación sobre actitudes ha estado marcada, por un lado, por diferentes concepciones del hombre, y por otro, por un gran desfase entre la imagen del hombre con que opera cada una de las teorías psicológicas, sociales y la investigación que sobre actitudes se realiza desde las teorías y los enfoques generales.⁹

Sea como sea, aprender una actitud, significa mostrar una tendencia consistente y persistente a comportarse de una manera determinada ante diferentes clases de situaciones, objetos, sucesos o personas¹⁰, aunque

9 MORALES, J. y MOYA, M. (1994): Psicología social. Eudema. Madrid

10 BOLIVAR, A. (1.995): La evaluación de valores y actitudes. Anaya. Madrid. Pag. 83

debemos tener en cuenta una serie de factores que determinan la formación o cambio de actitudes. Algunos de estos factores son¹¹:

- 1- La experiencia y vivencia de la realidad, que se ha forjado a través de la historia del individuo y que le hace que esté más predispuesto a la adquisición de ciertas actitudes comporta mentales.
- 2- La socialización por inmersión en las instituciones totales, como la familia, o formativas, como la escuela, culturales, religiosas, de ocio. A través de estas instituciones el individuo asume un bagaje de actitudes que determinan su forma de ser y de comportarse.
- 3- La comunicación, ya que a través de ella se transmiten conocimientos, creencias, sentimientos y actitudes que mantenemos ante la realidad.
- 4- La conducta, que es consecuencia de una actitud y al mismo tiempo, origen de actitudes.
- 5- La intervención educativa intencionada, ya sea en el ámbito familiar o escolar, porque insistir educativamente en reproducir determinadas conductas, como expresión y manifestación de una actitud, llevan consigo su asentamiento.

1.4.1 Enfoques conductistas.

El enfoque conductista es desarrollado desde diferentes escuelas o tendencias que explican las actitudes como consecuencias de estímulos y respuestas reforzadas.¹²

1.4.1.1 Condicionamiento clásico y operante.

El condicionamiento clásico hace hincapié en la relación entre actitud y emoción. Afirma que las actitudes se adquieren porque en algún momento están asociadas a los estímulos con los que se dieron conjuntamente. Es decir, un estímulo que aparezca asociado con un hecho que produzca una determinada respuesta, actitud, podrá también posteriormente provocar esa misma respuesta.

En el caso del condicionamiento operante, el mecanismo es parecido: si se introduce un refuerzo después de una respuesta, esta respuesta tiende a consolidarse y también la actitud positiva hacia la misma. Del mismo modo, si

11 LLOPIS, J.A. y BALLESTER, M^a.R. (2.001): Valores y actitudes en educación. Teorías y estrategias educativas. Tirant lo Blanch. Valencia. op.cit., 116 y ss

12 LLOPIS, J.A. y BALLESTER, M^a.R. (2.001): Valores y actitudes en educación. Teorías y estrategias educativas. Tirant lo Blanch. Valencia. Pag. 125

se introduce un castigo después de una respuesta dada, dicha respuesta tiende a inhibirse o extinguirse y se genera una actitud negativa hacia la misma¹³. El esquema se representa como E-R-Re, es decir, estímulo, respuesta y refuerzo de la respuesta.

Siguiendo este modelo, el comportamiento puede explicarse por la ley del efecto y la teoría del refuerzo. Así, ante una situación de estímulo, el individuo discrimina las que están asociadas a sentimientos de gratificación, respecto a las que no lo están. Los estímulos asociados a la gratificación tienen más probabilidad de recibir la respuesta esperada.¹⁴

Del mismo modo, las actitudes son entendidas como el resultado de una discriminación ante unos estímulos. Esta discriminación nos lleva a seleccionar aquellos estímulos que han sido reforzados positivamente con anterioridad, y ante situaciones semejantes a las reforzadas positivamente, el individuo presenta una actitud positiva. Así, las actitudes son el resultado de una evaluación positiva de la interacción del individuo con el medio, por lo que, en este modelo, las actitudes están ligadas a las emociones

1.4.1.2 Modelo de imitación de Bandura o cognitivo social.

Postula que aunque los seres humanos pueden aprender por medio de reforzamiento, una forma más eficaz de aprendizaje, es el "aprendizaje por medio de la observación". Los individuos desarrollan puntos de vista específicos al observar las palabras o el comportamiento de otros. Este se llama también "aprendizaje vicario o modelamiento". Sin importar la presencia o ausencia de interacciones conscientes, los efectos del modelamiento son poderosos y pueden ejercer un impacto duradero sobre las actitudes.

Postula que la imitación desempeña un papel decisivo en el aprendizaje, ya que aprendemos más por observación de los demás que por ensayo, acierto y error. Igualmente postula que el modelo neutral no existe, sino que interviene seleccionando contenidos, secuencializando, aplicando una metodología concreta, creando un clima adecuado. Los modelos los constituyen aquellas personas que pueden generar un cambio en las actitudes de los sujetos

13 Escamez, J. y Ortega, P. 1986: La enseñanza de actitudes y valores. Nau Llibres. Valencia. Pag. 53

14 LLOPIS, J.A. y BALLESTER, M^a.R. (2.001): Valores y actitudes en educación. Teorías y estrategias educativas. Tirant lo Blanch. Valencia. Pag 126

observadores, ya que se aprende porque lo que se observa nos llama la atención y nos agrada, por lo que lo ponemos en práctica.

El proceso a seguir consiste en que el individuo interactúa con el medio físico, social y cultural, atendiendo y regulando la conducta para aprender con experiencias directas, aunque también aprende vicariamente mediante la observación de la conducta de otras personas y de las consecuencias que se derivan de las actuaciones de los otros. El cambio de actitud se produce, por tanto, cuando asimilamos nuestros patrones de conducta debido a los efectos positivos o negativos observados en las conductas de otras personas.

La imitación de modelos puede realizarse de diferentes formas, en función de las relaciones establecidas entre el modelo y el observador.

Se pueden distinguir varios tipos de modelado¹⁵:

- Modelado no participativo.- El modelo no tiene relación con el observador y éste únicamente posee información de las consecuencias que se derivan de la acción del modelo. Es lo que se ha llamado aprendizaje empático.
- Modelado participativo.- En este modelo el observador interactúa directamente con el modelo quien desempeña un fuerte papel de dispensador de refuerzos. Así, modelo y observador se conocen y entre ambos existe una fuerte relación interpersonal. Dentro de este modelo se distinguen el refuerzo anticipado en el que el modelo informa de las ventajas de realizar la acción antes de que se lleve a cabo; el refuerzo creativo, en el que el modelo proporciona estrategias cognitivas y el refuerzo auto elegido, en el que el observador elige el modelo a imitar.¹⁶

1.4.2 Teorías cognitivas.

Son teorías que se caracterizan por entender las actitudes como una estructura perteneciente al sistema cognitivo humano cuya formación o cambio está determinado motivacionalmente.

Dentro de estas teorías cognitivas cabe destacar las teorías de la consistencia y la teoría de la acción razonada.

¹⁵ Escamez, J. y Ortega, P. 1986: La enseñanza de actitudes y valores. Nau Llibres. Valencia. Pag 76

¹⁶ LLOPIS, J.A. y BALLESTER, M^a.R. (2.001): Valores y actitudes en educación. Teorías y estrategias educativas. Tirant lo Blanch. Valencia. Pag 137

1.4.2.1 Teorías de la consistencia.

Estas teorías defienden que el hombre posee una estructura y organización cognitiva y que ante nuevos estímulos de la realidad, tiende a equilibrar, reorganizando las estructuras previas.

Destacan las siguientes teorías:

- Teoría del equilibrio de Heider, que afirma que el equilibrio es el estado hacia el que tiende el individuo. Ante estímulos desequilibrantes, el individuo modifica y reorganiza las cogniciones que posee.
- Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger, que defiende la idea de que el sujeto posee un estado de equilibrio debido a la armonía existente entre las cogniciones que posee y la realidad. Cuando esta armonía se rompe, se produce un estado de tensión y malestar debido a la disonancia entre la realidad y la interrelación del individuo con ella.

En consecuencia, el sujeto evita nuevas informaciones o las asimila, reorganizando así sus estructuras cognitivas de modo coherente y válido. Según Festinger las principales formas de reducir la disonancia son añadir nuevas cogniciones coherentes con la cognición más resistente al cambio; eliminar cogniciones disonantes con la cognición más resistente y sustituir cogniciones disonantes por otras que sean coherentes.¹⁷

1.4.2.2 Teoría de la acción razonada.

Esta teoría fue expuesta por **Fishbein y Ajzen** y sostiene que la mayor parte de la conducta humana está bajo control del sujeto, que la intención conductual depende directamente de las actitudes, y que estas a su vez, están en función de las creencias acerca de las consecuencias de la conducta.¹⁸

Esta teoría concibe al hombre como un organismo racional esencialmente, que realiza juicios, evaluaciones y toma decisiones. Así, toda acción humana es razonada.¹⁹

Sostienen que la conducta social humana no está determinada por motivos inconscientes o irracionales, sino que el individuo considera las implicaciones

17 LLOPIS, J.A. y BALLESTER, M^a.R. (2.001): Valores y actitudes en educación. Teorías y estrategias educativas. Tirant lo Blanch. Valencia. Pag 154

18 MORALES, P. (2.000): Medición de actitudes en psicología y educación.

19 LLOPIS, J.A. y BALLESTER, M^a.R. (2.001): Valores y actitudes en educación. Teorías y estrategias educativas. Tirant lo Blanch. Valencia. Pag 134

de su acción antes de decidirse en el desempeño de su conducta. De aquí el nombre de la teoría de acción razonada.²⁰

El sujeto controla su conducta sirviéndose de la información que es la base de su decisión. Ahora bien, estas decisiones razonadas no significan que sean razonables, ya que pueden existir límites en las capacidades de razonamiento o insuficiencia en la información.

El centro de la teoría es la intención conductual, concebida como la causa inmediata de la conducta y que opera como el juicio probable que emite un sujeto acerca de ejecutar o no un comportamiento. Así, la conducta está determinada por la intención conductual y ésta se expresa por medio de las actitudes hacia la conducta y la norma subjetiva.

Estos componentes se explican atendiendo a las creencias, ya que éstas representan la información poseída acerca de los objetos.

En cualquier caso, lo importante de este enfoque es que el hombre se considera como una estructura psicosomática, en la que todo queda regido por el cerebro. Así, todos los impulsos son mediatizados por la razón. Lo que se postula, a fin de cuentas, es que la conducta está en última instancia determinada por la información del sujeto.

1.4.3 Teoría del Campo de Kurt Lewin

Teoría del Campo de Kurt Lewin enfatizó la importancia del grupo para la formación y el cambio de las actitudes. La pertenencia a un grupo le otorga la persona: modelos, parámetros para evaluar su propia conducta y una fuente de confirmación de la identidad. El grupo resultó un gran formador de normas, de patrones consensuado de comportamiento social. La aceptación de la presión grupal por parte del sujeto dependerá de la importancia que el grupo tenga para él, ya que el grupo le brinda apoyo emocional a la persona. Lewin concluye que resulta más fácil modificar actitudes en grupo que individualmente. Los acuerdos a los que las personas llegan en la discusión grupal son mucho más estables que las decisiones individuales.²¹

El proceso de cambio en el grupo atraviesa etapas:

1. Descongelamiento de las viejas normas a través de la discusión grupal.

²⁰ Escamez, J. y Ortega, P. 1986: La enseñanza de actitudes y valores. Nau Llibres. Valencia. Pag 33

²¹ <http://textosdepsicologia.blogspot.com/2010/12teoria-de-las-actitudes.html>

2. Cambio hacia nuevos patrones de conducta.
3. Congelamiento en el nuevo modelo normativo a través del consenso grupal que descalifica el desvío de la norma.

1.4.4 La experiencia sobre el objeto.

La experiencia que se tenga con un objeto influirá sobre las actitudes hacia éste y, al mismo tiempo repercutirá sobre la conducta respecto al mismo.²² Whittaker (1987) cree que la experiencia directa que el individuo tiene con el objeto de la actitud es uno de los factores más poderosos en la reacción de actitudes. Lo que ocurre durante el primer contacto con un objeto de la actitud creará una actitud hacia dicho objeto o modificará todas las actitudes que se tenían hacia él anteriormente. Baron y Byrne (1984) apuntan que las actitudes que se forman a base de la experiencia directa parecen ser más fuertes que las que se han adquirido de manera menos directa ya sea a través de palabras y acciones de los demás. Es decir, las actitudes formadas por la experiencia directa suelen ejercer efectos más fuertes o más conscientes sobre la conducta que aquellas que se forman en ausencia de dicha experiencia. Sin embargo, no es necesario el frecuente o permanente contacto con el objeto para que se forme una determinada actitud. Según Lindsey y Aronson (1969) el vivir algunas experiencias importantes únicas también puede determinar las actitudes.

1.4.5 Teoría de la Comunicación.

Según Whittaker (1987), otro factor que es necesario tener en cuenta en la creación y modificación de actitudes es **el efecto de la comunicación** en general. Ésta puede provenir de la ambivalencia de los padres, al establecer que algo es bueno o malo y cómo se comportan y sienten ante dicho objeto de la actitud. Por otra parte, la influencia de los medios masivos de comunicación influye sobre las actitudes de un individuo a cada momento de su vida.²³

LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA.

La comunicación y la persuasión requieren un nivel complejo de funcionamiento cognitivo y de conciencia. Con estos procesos aprendemos las conductas adecuadas y las razones que apoyan estas conductas. La

²² Eisenberg Glantz.Fany. Las actitudes
<http://www.buenastareas.com/ensayos/actitud/3244896.html>

²³ Ibídem.

comunicación y la persuasión son la base de la formación y el cambio de las reglas de toda conducta humana.

Toda comunicación implica un proceso informativo, y con él la intención persuasiva que acompaña a dicha información. En la finalidad de la comunicación está el deseo de influir, por lo que comunicar equivale a transmitir e influir. Pero la comunicación también tiene las funciones de descubrir y demostrar.²⁴

1.4.6 La teoría Transteórica.

Esta teoría se basa en el concepto de cambio. En el concepto de cambio se tomará el modelo transteórico de cambio de conducta, el cuál considera al cambio como un proceso, en vez de un evento aislado en el tiempo. Este modelo está compuesto por dos dimensiones: las etapas y los procesos de cambio. Las etapas de cambio se refieren a lo temporal, motivacional, y a la constancia del cambio, mientras que los procesos de cambio son aquellas actividades que tienen lugar entre las etapas. Con esto en mente se parte del hecho de poder clasificar a las personas dentro de uno de los estadios de cambio.²⁵

Este modelo, transteórico de cambio de conducta, tiene sus orígenes en estudios de conductas adictivas como el abuso del alcohol, fumado, la obesidad, y el abuso de drogas (O'Connor, 1994). Prochaska y Bess (1994) establecen que el cambio es ni más ni menos que un proceso, en lugar de ser interpretado como un evento aislado. Esta teoría tiene dos dimensiones: estadios y procesos de cambio. El modelo propone que las personas hacen los cambios de conducta en etapas y que ellos se mueven en forma secuencial a través de estadios mientras experimentan diferentes procesos de cambio. Estos estadios representan una dimensión temporal, durante la cual el cambio puede ocurrir, mientras que los procesos de cambio son estrategias individuales usadas conforme los individuos progresan a través de los estadios

24 MAYOR, J. y PINILLOS, J.L. (1.989): Creencias, actitudes y valores. Alhambra Universidad. Buenos Aires.

25 Prochaska, J. and Bess, M. (1994). The transtheoretical model: applications to exercise. Advances in exercise adherence. Dishman, R. (edit). Nueva York: Human Kinetics Publishers.

de cambio. En otras palabras, los procesos de cambio son aquellas actividades y eventos que conducen a conductas exitosas en el cambio.²⁶

1.5 Comportamiento organizacional.

Las organizaciones son sistemas que integran recursos diversos, siendo el fundamental el humano, el cual impacta en los resultados de las organizaciones con su desempeño tanto individual como en grupos lo que es objeto de estudio del Comportamiento organizacional.

1.5.1 Definición:

Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.²⁷

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. (DAVIS y NEWSTROM. 1990)

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. (GORDON, 1996)

1.5.2 Disciplinas que contribuyen al campo del Comportamiento Organizacional.²⁸

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada que se construye a partir de la contribución de varias disciplinas conductistas.

Psicología: es la ciencia que busca medir, explicar y algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales.

26 DiClemente, C., Prochaska, J., Fairhurst, S., Velicer, W., Velasquez, M. and Rossi, J. (1991). The process of smoking cessation: an analysis of precontemplation, contemplation, and preparation stages of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59, 295-305.

27 Robbins, Stephen P.: 2001, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica. SA, México.

28 Ibídem. Página 18-20

Sociología: Mientras que los psicólogos centran su atención en el individuo, los sociólogos estudian al sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles, es decir la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes.

Psicología social: Es un área de la psicología, pero utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Se enfoca en la influencia de la gente entre sí.

Antropología: Los antropólogos estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades.

Ciencia política: Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político.

Considerar a las personas como lo que son, seres humanos, se pueden encauzar su accionar eficazmente para bien de la organización.

1.6 La Planeación Estratégica.

El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965), “Estrategias Corporativas”.

Se ha definido la estrategia organizacional por mucho autores entre los que mencionamos a²⁹:

- La dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff. 1976).
- El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno, (Tabatoni y Jarniou, 1975).
- Las características básicas del match que una organización realiza con su entorno (Hofer y Schendel, 1978).
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico (Meguzzato y Renau, 1984).

1.6.1 Planeación estratégica .Definición.

El análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa , de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a esta

29 Menguzzato y Renau [1995]. La Dirección Estratégica de la Empresa. “Un enfoque innovador del management” S.P.I p. 78.

entorno, y la selección de un compromiso (estratégico) entre éstos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos, en relación con la empresa.³⁰

1.7-La Gestión Estratégica.

La complejidad creciente en el ámbito de las organizaciones de hoy en día , y en el marco de la planeación estratégica en su dinámica , tanto interna como del entorno con su creciente complejidad en todos los factores que en él se ponen de manifiesto y que en alguna medida tienen su incidencia en las organizaciones , se hace necesario un proceso integrador de la amplia y diversa gama de éstos aspectos y factores que se ponen de manifiesto o en estado latente , lo cual requiere de una gestión particular ,la Gestión estratégica.

1.7.1 Definición

La misma puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional, y una **nueva actitud** de la dirección donde ya no se trata de capear traídas por un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal.³¹

La Gestión Estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización utilizando la estrategia para guiar sus acciones de preparación para la puesta en marcha y de asignación de recursos. (Bartolí y Hermel 1989).

La Gestión Estratégica, es sin lugar a dudas una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de las organizaciones, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional. La Gestión Estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la organización, sobre la base de una reflexión sistematizada y una actitud positiva y orientada al futuro.

30 Menguzato y Renau [1995]. La Dirección Estratégica de la Empresa. "Un enfoque innovador del management" S.P.I p. 78.

31 Ibídem Página 83.

La gestión estratégica, se apoya en pilares fundamentales que han de ser considerados en su ejercicio, de lo contrario la misma carece de objetividad y por tanto de efectividad y sentido.

1.7.2 Pilares fundamentales: ³²

- 1- Pensamiento Estratégico:** Conjunto de juicios, conceptos, habilidades, técnicas, conceptuales y humanas necesarias para realizar con éxito el proceso de formulación, implantación y control de la gestión estratégica.
- 2- Actitud Estratégica:** Disposición de ánimo manifestada en la ejecución con éxito de las acciones relacionadas con la formulación, ejecución y control de la gestión estratégica.
- 3- Intención Estratégica:** Determinación de la voluntad en orden a un fin estratégico previamente establecido.

1.8 La actitud estratégica.

Las características del mundo contemporáneo, su dinamismo y complejidad condicionan un nuevo escenario que requiere en los líderes organizacionales y demás recursos humanos una nueva actitud en el marco de la gestión estratégica. La actitud estratégica está llamada a jugar un papel determinante en el éxito de las organizaciones.

1.8.1 SU NECESIDAD. ³³

El contenido del sistema de dirección de las organizaciones de hoy en día, es integrar los distintos elementos de ésta, entre sí y su entorno. El entorno organizacional cada vez se ha vuelto más complejo, más dinámico y más incierto haciendo más vulnerables a las organizaciones.

³² Ronda, P. Guillermo. 2006. Los Pilares que sostienen La Dirección Estratégica. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm>

³³ Menguzato y Renau [1995]. La Dirección Estratégica de la Empresa. "Un enfoque innovador del management" S.P.I p. 76.

Figura # 1. Relación dialéctica de la organización con su entorno.



Fuente: Ronda, P.G y J.Marcané. La efectividad en la ejecución de la Dirección Estratégica .Leyes que la garantizan. <http://wwwmanagementweb.com.or/estrategia3.htm>

El entorno organizacional, sin lugar a dudas constituye un elemento muy significativo para las organizaciones de hoy en día, son muchas las razones o factores que así lo condicionan.

Como enfoque de dirección, la necesidad y las características de la actitud estratégica, han de ser una consideración permanente en todo sistema de dirección actual de las organizaciones, como un nuevo planteamiento de la dirección para lo cual es imprescindible un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la nueva adaptación de las organizaciones a un entorno turbulento.

La dirección tradicionalmente se ha basado en una constante preocupación por la eficiencia, planteamiento totalmente inherente al pensamiento económico, pero si bien la eficiencia es condición necesaria para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, no es condición suficiente, en cuanto la organización, está necesariamente interrelacionada con su entorno, en un entorno estable, tal vez pueda seguir siendo aceptable que los directivos centren sus esfuerzos sobre la eficiencia, pero en un entorno turbulento es indispensable concebir la dirección en estrecha relación con la evolución de dicho entorno, ya que dada las circunstancias de un entorno turbulento los

factores de performance de las organizaciones están fundamentalmente relacionados con su capacidad de dominar el cambio y de adaptarse a estas turbulencias.

El directivo debe adoptar una visión más extrovertida de la organización tomando conciencia de la importancia de la evolución del entorno y de sus impactos sobre el desarrollo de la actividad. La dirección de las organizaciones debe cambiar de actitud y desplazar su centro de preocupación a la totalidad de las relaciones organización- entorno en un esfuerzo de mejor conocimiento y entendimiento de este y de constante adaptación de la organización a sus cambios cada vez más complejos, profundos y novedosos, de un entorno turbulento.

1.8.2 SUS CARACTERÍSTICAS.³⁴

Sin lugar a dudas es significativo referirse a toda una serie de rasgos característicos de la actitud estratégica, que integrados todos constituyen su dimensión plena sin dejar de omitir en lo más mínimo ninguno de ellos.

Si bien una actitud adaptativa al entorno constituye la base de la actitud estratégica, debemos señalar que adaptarse al entorno con fines de desarrollo y supervivencia consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos en el entorno, pero también supone aprovechar ciertas oportunidades que éstos nos ofrecen.

Es necesario por lo tanto una actitud no solo reactiva, sino activa y voluntarista, además debe ser anticipadora, teniendo además en cuenta el desfase existente entre el tiempo de respuesta necesario, que se va incrementando en la medida que se acentúa la incertidumbre y complejidad del entorno y el tiempo de respuesta disponible, que se hace menor en virtud del dinamismo de éste mismo entorno.

Una actitud voluntarista, además de requerir la anticipación, requiere también la aceptación del cambio por lo que la actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de la propia concepción y practica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Este es el aspecto más difícil de cumplir en la actitud estratégica, pues innegable la

³⁴ Menguzato y Renau [1995]. La Dirección Estratégica de la Empresa. "Un enfoque innovador del management" S.P.I p. 77

existencia, en la mayoría de nuestras organizaciones, de cierta aprehensión al cambio que perturba el equilibrio alcanzado y destruye las ventajas logradas a veces con muchos esfuerzos.

El análisis realizado a la bibliografía consultada sobre las actitudes, el Comportamiento Organizacional, la planeación estratégica, así como la Gestión Estratégica y sus pilares fundamentales, en opinión del autor, permite establecer las bases teóricas metodológicas a partir de las cuales se puede referir el proceso de potenciar la actitud estratégica en el sistema de organizaciones que integran el MINTUR en Pinar del Río, lo cual sugiere como **conclusiones** de éste capítulo primero lo siguiente:

- 1-Es importante abordar la actitud estratégica, sus elementos característicos, basándose en gran medida, en las amplias contribuciones que la Psicología Social, en el marco de las actitudes nos brinda.
- 2-Las consideraciones de las diferentes teorías en el proceso de formación y cambio de actitud, han de ser objeto de una correcta selección y su adecuación al campo de acción en el marco del Comportamiento organizacional.

Capítulo # 2: Caracterización de la actitud estratégica manifiesta en los RRHH en sus diferentes categorías ocupacionales en el sistema MINTUR de Pinar del Río.

La planeación estratégica es un recurso de la administración que es muy importante y significativa para todas las organizaciones, su gestión es fundamental como proceso articulador y referencial con plena manifestación de sus pilares fundamentales, es decir la intención estratégica, el pensamiento estratégico y la actitud estratégica.

La actitud estratégica, sus rasgos característicos, y su materialización plena, propician un nivel de impacto en la gestión muy significativo, lo que debe ser prioridad en todo proceso de planeación estratégica.

Este capítulo II tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la actitud estratégica en el sistema de organizaciones que integran el MINTUR en Pinar del Río.

El autor considera que para la realización del diagnóstico es necesario conocer, dado su importancia, la manifestación de la actitud estratégica de los RRHH en el sistema de organizaciones del MINTUR en Pinar del Río en sus diferentes categorías ocupacionales en el marco del proceso de la planeación estratégica que desarrollan las organizaciones del sector turístico.

2.1 - Caracterización del MINTUR en P. del Río.

2.1.1 - Características generales

El MINTUR en Pinar del Río cuenta en la actualidad con una estructura donde se integra un grupo de organizaciones, que dentro del sistema cumplen diferentes roles como, hotelera, extrahotelera, transportistas, de tiendas y de apoyo al sistema en general, ubicadas en áreas del territorio provincial de reconocidos atractivos naturales e impacto por su belleza natural.

Dentro de los principales mercados emisores se encuentran:

Alemania con 27085 turistas, Reino Unido con 22467 turistas, Francia con 19481 turistas, Holanda con 19547 turistas, Italia con 11660 turistas, Canadá con 5303 turistas, sumados a éstos se agregan otros países recibiendo un buen número de visitantes fundamentalmente en la temporada alta (Diciembre – Abril), en los meses de Julio y agosto aumentan el movimiento del número de clientes nacionales en el destino. El número de visitantes durante el resto del año es muy bajo.

La modalidad de turismo predominante en el territorio es la del turismo convencional con una mayor incidencia los clientes que viene ávidos de conocer las maravillas de la catedral de la naturaleza, hacen su estancia en los hoteles de Viñales, la Villa Aguas Claras y en la ciudad, con el objetivo de recurrir a las opcionales de turismo de naturaleza como: cabalgatas, senderismo, visitas a todo lo relacionado con el tema tabaco, entre otros, unido a esto, la modalidad de sol y playa donde además de disfrutar de la pasividad de las aguas cristalinas y del sol, complementan su disfrute con la práctica del turismo náutico especializado, siendo el buceo contemplativo la modalidad más demandada, los clientes que disfrutan de esto, hacen su estancia en los hoteles de Cayo Levisa y María La Gorda, teniendo a Cayo Jutía para excursionar . Otra modalidad, el turismo de ciudad, con un mínimo de preferencias, en esta tienen incidencias los grupos de circuito, y el turismo libre, estos hacen estancia en el centro de la ciudad, en los hoteles Pinar del Río y Vuelta bajo. El promedio de estancia de estos clientes es de 2.5 noches.

2.1.2 - Misión.

Brindar un producto turístico autóctono, sustentable, caracterizado por sus valores naturales, históricos y culturales, con altos estándares de eficiencia y calidad y muy competitivos, el cual contribuya al desarrollo del país.

2.1.3 - Visión.

Somos un destino turístico sano, seguro y sostenible, caracterizado por desarrollar un proceso sistemático de mejora continua, con una oferta diversificada, una armónica complementación de la actividad hotelera y extrahotelera, capaz de satisfacer por su hospitalidad, calidad y cultura de su pueblo, las expectativas del cliente más exigente, potenciándose el turismo de naturaleza.

Para el cumplimiento de la Misión, se trabaja en un grupo de objetivos fundamentales asociados a áreas de resultados claves.

2.1.4 - Proceso de Planeación Estratégica.

En el territorio se realiza sistemáticamente un proceso de planeación estratégica en todo el sistema del MINTUR en el territorio de Pinar del Río, el cual responde a una derivación de los objetivos establecidos por el Ministerio del turismo, ajustándose el proceso de planeación estratégica a las

particularidades del territorio y de cada una de las organizaciones que conforman el sistema MINTUR en la provincia de Pinar del Río.

En éste sentido se desarrollan acciones por parte de las organizaciones encaminadas a lograr un proceso de planeación estratégica, apreciándose en el mismo una serie de aspectos tendentes a materializar tan importante proceso como es la Planeación estratégica, Al indagar en este proceso se ha comprobado ,que hay elementos estructurales reflejados en los documentos relacionados con el proceso y en correspondencia con el modelo de planeación seleccionado o rector dentro del MINTUR, donde se reflejan un número de variables asociadas a la actividad del MINTUR en Pinar del Río ,definidas en Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en el territorio.

El proceso de planeación se expresa a través del seguimiento, prolongación, adecuación, orientación y monitoreo de los objetivos estratégicos orientados por el MINTUR en Pinar del Río, donde la delegación del MINTUR es la encargada de hacer cumplir esta tarea en todas las instituciones que conforman el sistema, las cuales están sujetas a las indicaciones de sus instancias superiores (casa matrices), las que a su vez responden a la política estratégica del ministerio.

Se realizan acciones encaminadas a propiciar una adecuación de la planeación estratégica a las características del sistema MINTUR del territorio de Pinar del Río, como talleres encabezados por el taller provincial del MINTUR, donde participan cuadros y especialistas de la dirección provincial, así como de las organizaciones que integran el sistema del MINTUR en Pinar del Río.

No obstante de constituir un hecho positivo la realización de éste tipo de acción, se debe significar que aún se presentan irregularidades con relación a las normas a cumplirse en éste tipo de actividad, dado que no siempre tiene un acabado al nivel óptimo , observándose esto en los objetivos , la asistencia de cuadros y especialistas implicados no siempre es la adecuada , no existe una correspondencia del proceso desarrollado con relación al tiempo que el mismo requiere , se presentan afectaciones en el curso de los talleres que propician la ausencia o retirada de cuadros y especialistas , restando con ello el nivel de análisis y reflexión que se requiere en éste tipo de actividad, los resultados de las acciones quedan como algo formal , escrito , no

reconociéndose en toda su dimensión como herramienta real de trabajo para la organización y de apoyo a la dirección, poniéndose de manifiesto en la observación con relación al uso de la información sobre el tema.

Debilidades

1. Insuficiente la gestión integral del sistema de los RRHH.
2. Poca integración con los actores internos y externos.
3. Deficiente la actividad de comercialización.
4. Baja calidad del producto integral pinareño.

Fortalezas

1. Poseer un diverso potencial natural y cultural.
2. Reconocimiento como la tierra del mejor tabaco del mundo y la existencia del Valle de Viñales como Paisaje Cultural de la Humanidad.
3. Existencia de RRHH capacitados.
4. Contar con una infraestructura Hotelera.
5. Resultados ascendentes en la actividad turística.

Oportunidades.

1. Crecimiento de la demanda del turismo de naturaleza a nivel mundial.
2. Ubicación geográfica con respecto a los principales polos nacionales. (Ciudad Habana y Varadero) y el área del Caribe.
3. Prioridad dada por el país al desarrollo del turismo.
4. Aumento de la renta familiar.
5. Desarrollo del Comercio electrónico.

Amenazas.

1. Gravamen sobre el USD.
2. Crisis económica internacional y el bloque de los E.U.
3. Alta centralización en la toma de decisiones.
4. Circulación de dos monedas.
5. Creciente poder de los competidores.
6. Cambios climatológicos.

Principales variables de interés en el proceso de Diseño estratégico.

1. Prevención social y defensa.
2. Programas especiales de desarrollo.
3. Creación del Plan Estratégico de la Provincia.
4. Eficiencia Empresarial.

5. Situación financiera de la Provincia.
6. Transformaciones socio económicas.
7. Potencialidades y recursos existentes en cada uno de los territorios de la provincia.
8. Propuestas de desarrollo de los organismos sectoriales.
9. Programas sociales.

2.1.5 - Objetivos Generales.

OBJETIVOS DE TRABAJO DEL 2010. TERRITORIO PINAR DEL RÍO.

ARC EFICIENCIA ECONÓMICO — FINANCIERA.

1. Lograr una mayor eficiencia en la gestión, a partir de la identificación de las reservas de eficiencia que permitan cumplir el plan de aportes.

ARC PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

2. Lograr la diferenciación de Pinar del Río, desarrollando toda la potencialidad de su producto turístico, sobre todo lo asociado al tema del tabaco.

ARC DESARROLLO E INVERSIONES.

3. Alcanzar un inventario de 766 habitaciones, así como el desarrollo de productos extrahoteleros y mejora de la infraestructura que garanticen satisfacer los niveles de demandas proyectados.

ARC CALIDAD DEL PRODUCTO Y LOS SERVICIOS.

4. Elevar el nivel de satisfacción de clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad y medioambiental.

ARC DESARROLLO Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

5. Fortalecer el trabajo con los recursos humanos.

ARC TRABAJO POLÍTICO IDEOLÓGICO.

6. Alcanzar un alto estado político – moral, fortaleciendo la exigencia, disciplina y el control interno.

ARC INFORMATIZACIÓN.

7. Lograr avances en la informatización del territorio.

Para el logro de estos objetivos tiene un rol fundamental la gestión estratégica, la cual se apoya en sus pilares fundamentales, el pensamiento estratégico, la intención estratégica, y la actitud estratégica, constituyendo esta última un pilar de gran significado en el impacto de los resultados que se

alcancen y por tanto la materialización de los objetivos definidos con el nivel de eficiencia y eficacia que se requiere.

A partir del impacto que tiene lo relacionado con la gestión estratégica y en ella la actitud estratégica manifiesta en el proceso de planeación estratégica del sistema del MINTUR, en los resultados a alcanzar, se decidió proceder a realizar una caracterización de la actitud estratégica en los recursos humanos del sistema MINTUR en Pinar del Río, sustentada en el nivel de materialización objetiva de sus elementos componentes, dado que aún cuando han existido resultados positivos en éste contexto, éstos aún pueden ser superiores cualitativa y cuantitativamente en las organizaciones que integran el sistema MINTUR en el territorio a partir de las potencialidades que poseen los recursos humanos en sus diferentes roles en las organizaciones.

2.2 - Descripción de la gestión de los recursos humanos en la organizaciones.

Con relación a los recursos humanos, los elementos que la distinguen y que constituyen el interés marcado para el trabajo, es lo relacionado con la clasificación por categoría ocupacional, donde se desglosan por las diferentes instalaciones, que conforman el sistema del MINTUR en el territorio (Ver Anexo # 1).

Se puede significar que con relación a su clasificación por el sexo, existen 934 hombres para un 65%, con 510 mujeres para un 35%, con relación al nivel educacional 34 poseen el sexto grado para un 2 %, 178 poseen el noveno grado para un 12%, 826 poseen el nivel medio superior para un 58%, y 406 el nivel superior para un 28%, 1229 son blancos para un 85%, 168 son negros para un 12 %, y mestizos hay 47 para un 3 %. Con relación a la edad es de destacar que hasta 35 años hay 359 para un 25 %, entre 36 y 40 años hay 295 para un 20 %, entre 41 y 45 hay 288 para un 20 %, entre 46 a 55 hay 362 para un 25% y más de 56 años 140 para un 10 %. (Ver Anexo# 2)

En sentido general éstos son los datos generales de los recursos humanos del sistema MINTUR en el territorio de Pinar del Río.

2.3 - Metodología para la realización del Diagnóstico.

Para la realización de éste diagnóstico se elaboró una metodología que permitiera organizar el proceso de diagnóstico. Conformándose una guía de

diagnóstico anexo # 3 Guía de Diagnóstico, la cual considera en su contenido como aspectos fundamentales y estructura lo relacionado con:

- Necesidades de información.
- Objetivo y alcance del diagnóstico.
- Fuentes de información.
- Diseño de formatos para ejecutar la búsqueda de información.
- Aplicación y procesamiento.
- Análisis de los resultados.
- Presentación del informe de diagnóstico.

Las necesidades de información están asociadas a los elementos característicos de la actitud estratégica, como es lo relacionado con la participación activa y consciente en el proceso de planeación estratégica, el dominio, implementación y valoración crítica del proceso de planeación estratégica, el liderazgo manifiesto, entre otros aspectos relacionados con la solución de conflictos, el control del proceso, la consideración de la dinámica interna y externa de la organización, la proactividad en el proceso, el cambio organizacional, la preparación para el mismo y aceptación de éste, así como el trabajo en equipo.

Sobre la base de la actualización realizada en las organizaciones que integran el sistema MINTUR en Pinar del Río se definió la muestra del diagnóstico a realizar, utilizándose la fórmula. (Ver anexo # 4). Técnica de muestreo.

Donde al efectuar los cálculos correspondientes se obtuvo que:

N: tamaño de la población = 1444

Z: distribución Normal = 1.96

n: tamaño de la muestra. = 304.

El tamaño de la muestra obtenido mediante el M.A.S., fue de 304, posteriormente se estratificó la población por categorías ocupacionales, en operarios, servicios, administrativos, técnicos y dirigentes, ya que no todos responden al mismo rol organizacional, mediante asignación proporcional.

Sabiendo que:

$$n_h = (n \cdot N_h) / N$$

Donde:

N: Tamaño de la población

N= 1444

n: Tamaño de muestra total

n= 304

Donde la asignación proporcional para cada estrato es de:

Operarios.

$nh = (304 \cdot 394) / 1444$ $nh = 83$

Servicios.

$nh = (304 \cdot 591) / 1444$ $nh = 124$

Administrativos.

$nh = (304 \cdot 8) / 1444$ $nh = 2$

Técnicos.

$nh = (304 \cdot 345) / 1444$ $nh = 73$

Dirigentes.

$nh = (304 \cdot 106) / 1444$ $nh = 22$

Se procedió a la elaboración de instrumentos, los cuales se diseñaron a partir del objeto a medir (la actitud estratégica), sobre la base del estricto cumplimiento de las normas que dichos instrumentos exigen, con el objetivo de buscar información cruzada, su consistencia, donde afloran puntos convergentes en la misma, los instrumentos para el diagnóstico están conformados por (Ver anexos de instrumentos 5, 6, 7, 8)

1. Encuesta. (Anexo # 5)

2. Escala Likert. (Anexo # 6)

3. Diferencial Semántico. (Anexo # 7)

4. Guía de observación. (Anexo # 8)

Los cuales fueron aplicados a:

Instrumentos	Categoría ocupacional				
	Dirigentes	Técnicos	Servicios	Obreros	Administrativos
Encuesta	x				
Escala Likert		x	x		
Diferencial. Semántico				x	x
Guía de Observación	x	x	x	x	x

Aplicación de los instrumentos.

La encuesta.

Se aplicó la encuesta (anexo # 5) a 22 dirigentes de manera aleatoria, instrumento que tiene como objetivo recopilar información primaria sobre la manifestación de la actitud estratégica en los dirigentes para conformar una base de datos según el software SPSS.

CREACIÓN DE UNA BASE DE DATOS

Preparación e introducción de datos en la vista de variables.

a-) Definición de variables.

- Asumir cambios.
- Información actualizada.
- Comunicación.
- Proceso crítico.
- Actualización con el entorno.
- Trabajo en equipo.
- Objetividad en los análisis.
- Divulgación.
- Reconocimiento del cambio.
- Apoyo.

b-) Tipo: numérico para todas las variables

c-) Anchura: 8

d-) Decimales: 0

e-) Definición de las etiquetas.

- Preparación para asumir los cambios.
- Información actualizada de la organización.
- Existencia de buena comunicación.
- Proceso crítico de la planeación estratégica.
- Constante y objetiva actualización con el entorno.
- Fortalecido el trabajo en equipo.
- Análisis y manejo con objetividad de los problemas
- La planeación estratégica es ampliamente divulgada.
- El proceso de cambio se reconoce.

- Apoyo al proceso de planeación estratégica.

f-) Reconocimiento de una escala de valores.

5 = totalmente de acuerdo.

4 = de acuerdo.

3 = indeciso

2 = en desacuerdo.

1 = totalmente en desacuerdo.

g-) Cálculo de pérdidas de datos del sistema = 0

h-) Alineación = derecha

i-) Medidas = nominal.

Introducción de los resultados de la muestra llevados a la escala de valores definidos con anterioridad.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Resultados más significativos del procesamiento de los datos elaborados a través de la determinación de la frecuencia. (Ver anexo # 9)

Declaración #1. Asumir los cambios.

El 13,6% declara que está en desacuerdo en que la organización está preparada para asumir los cambios.

El 18,2% está indeciso con relación a ello. Es decir no tiene claridad si la organización está preparada para asumir los cambios.

El 45,5 % declara estar de acuerdo.

El 22,7% está totalmente de acuerdo en que la organización está preparada para asumir los cambios.

Declaración # 2 Información actualizada.

El 27,3% declara estar en desacuerdo se cuenta con información actualizada en el proceso de planeación estratégica.

El 13,6% está indeciso.

El 50,0% declara que está de acuerdo.

El 9,1% declara que está totalmente de acuerdo en que cuenta con información actualizada en el proceso de P.E.

Declaración # 3. Buena Comunicación.

El 4,5 % declara estar totalmente en desacuerdo con que existe una buena comunicación.

El 13,6 % declara estar en desacuerdo.

El 27,3% declara estar indeciso con relación a si existe una buena comunicación.

El 50,0% declara estar de acuerdo.

El 4,5 % declara estar totalmente de acuerdo.

Declaración. # 4 Proceso Crítico.

El 4,5 % declara estar totalmente en desacuerdo en que el proceso de P.E se caracteriza por ser un proceso crítico. En sus tres momentos.

El 36,4 % declara estar en desacuerdo.

El 45,5 % declara estar de acuerdo.

El 13,6 % declara estar totalmente de acuerdo en que el proceso de P.E es un proceso crítico.

Declaración # 5 actualización con el entorno.

El 13,6 % declara estar en desacuerdo

El 22,7 declara estar indeciso.

El 63,6 % declara estar de acuerdo.

Declaración. # 6 Trabajo en equipo.

El 9,1 % declara estar totalmente en desacuerdo en que la organización. Se ha fortalecido el trabajo en equipo.

El 31,8% está indeciso.

El 59,1 5 declara estar de acuerdo.

Declaración # 7. Objetividad de los análisis.

El 9,1 % declara estar en desacuerdo.

El 31,8% declara estar indeciso.

El 59,1 % declara estar de acuerdo con que se analizan y manejan con objetividad los problemas.

Declaración # 8. Divulgación del proceso de P.E.

El 4,5 % declara que está totalmente en desacuerdo.

El 18,2 % declara estar en desacuerdo.

El 36,4 % declara tener indecisión al respecto.

El 40,9 % declara estar de acuerdo en que el proceso de planeación estratégica es ampliamente divulgado.

Declaración # 9. Reconocimiento del Cambio.

El 4,5 % declara estar totalmente en desacuerdo.

El 36,4 % declara estar indeciso al respecto.

El 50,0 % declara estar de acuerdo.

El 9,1 % declara estar totalmente de acuerdo el que el proceso de cambio en su organización se reconoce y se ve como un proceso necesario y de oportunidades.

Declaración # 10 Apoyo al proceso de P.E.

El 9,1 % declara estar indeciso con relación a escatimar esfuerzo en apoyar el proceso de P.E.

El 63,6 % declara estar de acuerdo en no escatimar esfuerzo en apoyar el proceso de P.E.

El 27,3, % declara estar totalmente de acuerdo en no escatimar esfuerzos en apoyar el proceso de P.E.

Resultados más significativos del procesamiento de los datos elaborados a través de los estadísticos descriptivos. (Ver anexo # 10).

La media y la desviación típica con relación a la muestra se comportó en cada caso de la siguiente manera.

	MEDIA	DES. TIP.
Preparación para asumir los cambios	3.77	,973
Información actualizada de la organización	3.41	1.008
Existencia de buena comunicación	3.36	,953
Proceso crítico de la planeación estratégica	3.64	,902
Constante y objetiva actualización con el entorno	3.50	,740
Fortalecimiento del trabajo en equipo	3.41	,908
Análisis y manejo con objetividad de los problemas	3.50	,673
La planeación estratégica es ampliamente divulgada	3.14	,889
El proceso de cambio se reconoce	3.64	,727
Apoyar el proceso de planeación estratégica	4.18	,588

Los que tienen la desviación típica menor, tienen menos variabilidad en la respuesta que las que tienen la desviación típica más grande.

El comportamiento de la media en todas las declaraciones contenidas en el instrumento está por encima de 3, con tendencia a estar de acuerdo, no obstante se observa que en algunos casos está próximo a 3, como es el caso de la declaración que la planeación estratégica es ampliamente divulgada que es de 3.14, así como el caso de la declaración de la existencia de una buena comunicación que está en 3.36, es de destacar el caso de la declaración de

apoyar el proceso de planeación estratégica que obtuvo una puntuación de 4.18.

Con relación a la aplicación de la escala Likert a la categoría ocupacional técnicos y servicios, se puede significar los resultados arrojados en su implementación. (Ver anexo # 6.1 y anexo # 6.2)

Análisis de los resultados (categoría ocupacional técnicos).

Al analizar los resultados podemos significar lo siguiente.

- El 50% de los técnicos (36) pertenecientes a la muestra del estrato (técnicos) se encuentra en una actitud estratégica muy favorable, dado que se encuentran en el rango entre 40 y 50 puntos, lo que los acredita con esa actitud, situándose en el promedio obtenido entre 5 y 4 puntos en el continuo de (1 a 5)
- El 26% de los técnicos (19) se encuentran con una actitud estratégica medianamente favorable, dado que se encuentra en el rango de 39 a 30 puntos otorgados, situándose el promedio obtenido entre 3.9 y 3.2 puntos en el continuo de (1 a 5)
- El 23 % de los técnicos (17) se encuentra con una actitud estratégica medianamente desfavorable, dado que se encuentra en el rango de 29 a 20 puntos otorgados, con un promedio que oscila entre 2.9 y 2.0 en el continuo de (1 a 5).
- El 1% de los técnicos (1) se encuentra con una actitud estratégica muy desfavorable, dado que se encuentra en el rango de 19 a 1 puntos otorgados, situándose en 1.8 en el continuo de (1 a 5).

Como se puede observar aun cuando existe un 50% de los miembros de la muestra del estrato (técnicos) con una actitud estratégica muy favorable, existe un 50% que aún no está en el nivel requerido, distribuido éste por ciento en la categoría medianamente favorable, medianamente desfavorable y desfavorable, lo que evidencia que el nivel requerido de la actitud estratégica en un porcentaje significativo de la categoría ocupacional (técnicos) requiere que la actitud estratégica sea potenciada, dado el impacto que para toda organización en su resultado tiene la actitud estratégica, estos resultados reflejan que hay que potenciar la actitud estratégica en esta categoría ocupacional.

Análisis de los resultados (categoría ocupacional servicios)

Resultados de la aplicación de la escala Likert. $n = 124$. Servicios.

Al analizar los resultados arrojados por el instrumento se puede significar lo siguiente:

- El 28% de los trabajadores de servicios (35) pertenecientes a la muestra del rango del estrato servicios se encuentran con una actitud estratégica muy favorable, dado que se encuentra en el rango de 50 a 40 puntos, el promedio obtenido oscila entre 5 y 4 puntos en el continuo de (1 a 5).
- El 29% de los trabajadores de servicios (36) pertenecientes a la muestra del rango del estrato de servicios se encuentra con una actitud estratégica medianamente favorable, dado que se encuentra en el rango de 39 a 30 puntos otorgados, situándose el promedio obtenido entre 3.9 y 3.0 en el continuo de (1 a 5).
- El 39 % de los trabajadores de servicios (48) pertenecientes a la muestra del rango del estrato de servicios se encuentra con una actitud estratégica medianamente desfavorable, dado que se encuentra en el rango de 29 a 20 puntos otorgados, situándose el promedio obtenido entre 2.9 y 2.0 en el continuo de (1 a 5).
- El 4% de los trabajadores de servicios (5) pertenecientes a la muestra del rango del estrato de servicios se encuentran con una actitud estratégica muy desfavorable, dado que se encuentra en el rango de 19 a 1 punto otorgado, situándose el promedio obtenido entre 1.9 y 1.6 en el continuo de (1 a 5).

Como puede observarse en los resultados antes expuestos solo el 28% de los trabajadores de servicios pertenecientes a la muestra del rango de servicios poseen una actitud estratégica muy favorable, estando el resto de los miembros de dicha muestra por debajo del nivel óptimo al que se debe aspirar, lo que condiciona la necesidad de trabajar en éste sentido.

Con relación al diferencial semántico aplicado a la categoría ocupacional obreros y administrativos se puede significar los resultados arrojados en su implementación. (Ver anexo # 7.1 y anexo # 7.2)

Análisis de los resultados (categoría ocupacional obreros)

Resultados de la aplicación del Diferencial Semántico $n = 83$. Obreros.

Al analizar los resultados se puede significar lo siguiente:

- 1.El 23 % de los obreros a los cuales se les aplicó el instrumento que son (19) poseen una actitud estratégica muy favorable, dado que la misma oscila entre 4 y 5 puntos en el continuo de (1 a 5), siendo específicamente entre 4.7 y 4.0.
- 2.El 53 % de los obreros (44) poseen una actitud estratégica medianamente favorable, dada que la misma oscila entre 3.9 y 3.1 en el continuo de (1 a 5).
- 3.El 24 % de los obreros (20) poseen una actitud medianamente desfavorable, dada que la misma oscila entre 3 y 2.5 en el continuo de (1 a 5).

Al analizar los resultados se puede significar que en correspondencia con los resultados derivados del instrumento aplicado la actitud estratégica en los obreros aún no tiene los niveles requeridos, dado que solo el 23 % de la muestra posee una actitud estratégica muy favorable, lo que muestra que aún no está en los niveles requeridos, dado que el 77% se encuentra entre una actitud estratégica medianamente favorable y desfavorable en un 53% y 24% respectivamente.

Análisis de los resultados (categoría ocupacional administrativos)

Resultados de la aplicación del Diferencial Semántico $n = 2$ administrativos.

En el análisis de los resultados del instrumento se puede significar lo siguiente:

En el caso de los administrativos la muestra del estrato administrativo es de 2 y en éste caso particular el 100% se los miembros de la muestra poseen una actitud estratégica muy favorable, siendo esto muy positivo a lo cual debemos aspirar en todas las categorías ocupacionales.

RESULTADOS DE LA GUIA DE OBSERVACIÓN. (Anexo # 8)

Dentro de los aspectos generales arrojados por la instrumentación de la guía de observación a los Consejos de dirección, asambleas de trabajadores, reuniones en áreas de trabajo, despachos y visitas, se puede significar lo siguiente.

El uso y análisis de la información sobre el tema, no siempre fue el adecuado, coherente, no prevaleciendo un lenguaje técnico sobre el tema objeto de observación.

Con relación al cambio, su reconocimiento y preparación para el mismo, se constató que aún no existe la adecuada preparación y reconocimiento para asumir los cambios, reflejando al respecto cierto nivel de amotivación y resistencia.

La comunicación en las áreas de resultados de la organización sobre el proceso de planeación estratégica, su curso dinámico no es el adecuado, no existe una cultura organizacional en ese sentido, manifestándose bajo dominio técnico, así como los códigos empleados distan de ser los más adecuados.

Con relación al rol del líder, se observó que aún cuando no es plenamente óptimo, se da un comportamiento positivo, en la conducción de las actividades, en la solución de conflictos, y manejo de situaciones vinculadas al proceso de planeación estratégica.

Los análisis críticos asociados al tema de planeación estratégica, no son sistemáticos y adolecen en muchos casos la profundidad y coherencia requerida, no considerándose en el marco de los análisis críticos los resultados positivos.

Los aspectos que caracterizan la actitud estratégica en las actividades objeto de observación, no siempre se materializaron en la medida requerida, observando un nivel no adecuado de su esencia, contenido y dominio del mismo y de su impacto en el proceso de planeación estratégica y por tanto en los resultados de la organización.

CONCLUSIONES GENERALES DE DIAGNÓSTICO.

2.4 - Conclusiones del Diagnóstico.

El diagnóstico efectuado al sistema de organizaciones que conforman el MINTUR en el territorio de Pinar del Río arrojó como resultado principal, la existencia de una actitud estratégica no acorde a los niveles adecuados de la misma en la manifestación de sus rasgos o elementos característicos en las diferentes categorías ocupacionales, corrobora el problema planteado en el proyecto de tesis cuando refiere, que la actitud estratégica manifiesta en los recursos humanos del sistema organizacional del turismo en Pinar del Río no se corresponde con el nivel requerido en los tres momentos del proceso de Gestión estratégica, lo cual limita la gestión organizacional y sus niveles de eficiencia y eficacia, al mismo tiempo que confirma la veracidad de la hipótesis

referida a que es posible diseñar una propuesta metodológica para el perfeccionamiento de la actitud estratégica que integre sistemáticamente todos los componentes y factores implicados, lo que contribuirá a fortalecer la gestión estratégica en el proceso de planeación estratégica en sus tres momentos en las organizaciones turísticas del territorio de Pinar del Río.

Capítulo # 3 PROPUESTA METODOLÓGICA.

Fundamentación de la metodología.

El capítulo tiene como objetivo proponer una metodología como herramienta de gestión organizacional a través del estudio y análisis de elementos del Comportamiento Organizacional, brindados por ciencias de la conducta, en lo particular por la psicología social en el marco de las actitudes, asociados a la actitud estratégica como objeto central de la metodología concebida, la que constituye un pilar fundamental de la Gestión estratégica.

3.1-Presentación y justificación de la metodología.

Se realiza aquí un análisis de la metodología. El proceso facilita modelos de actuación relacionados con el recurso fundamental de toda organización, el factor humano en todas sus categorías ocupacionales, dado que todos en una medida u otra, en sus diferentes roles contribuyen al logro de la misión de la organización y su visión estratégica, incidiendo en ello de forma decisiva lo relacionado con la actitud estratégica, a la cual debemos prestarle la máxima atención, incorporando en ello los procesos de formación y cambio de actitud, según corresponda, en aras de lograr que la actitud estratégica se encuentre en los niveles requeridos, en cada uno de los momentos del proceso de planeación estratégica y en todos sus elementos característicos, como pilar fundamental que es de la Gestión Estratégica.

A través de la metodología se brinda un modelo de intervención viable y práctico, de alcance para su interpretación e instrumentación de todas las entidades que conforman el sistema MINTUR en el territorio de Pinar del Río, propiciando una identificación objetiva de la realidad que presenta la actitud estratégica.

Se brindan en cada fase o etapa elementos que permiten tener una mayor clarificación de la situación, e interpretación, lo cual orienta la actuación a seguir, no dando recetas, sino puntos orientadores que faciliten el logro de una actitud estratégica positiva en el proceso de planeación estratégica, acorde a las exigencias actuales de nuestra realidad y de las condiciones concretas de la organización objeto de intervención.

La metodología cuenta con las siguientes fases o etapas y los pasos a seguir en cada una de ellas.

FASE # 1. Identificación de la actitud estratégica manifiesta en el proceso de planeación estratégica por los RRHH en el sistema organizacional objeto de la propuesta.

- 1.1 Diagnóstico de la situación manifiesta de los RRHH relacionados con la actitud estratégica en el Proceso de planeación estratégica.
- 1.2 Establecimiento de la prioridad en el tratamiento a la solución del problema (s) identificado (s), considerando en ello el análisis causa-efecto.
- 1.3 Identificación y selección de las posibles alternativas de solución.

FASE # 2. Concepción de la Metodología.

- 2.1 Diseño de la metodología.

FASE # 3. Implementación y control.

- 3.1 Proceso de implementación.
- 3.2 Proceso de control de la metodología.

Este proceso se da en el marco de la Gestión Estratégica donde se han de conjugar creativamente las habilidades directivas, las cuales según Robert L. Katz distingue tres tipos básicas de destrezas (técnicas, humanas y conceptuales)³⁵. La técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada; la humana, es la capacidad de trabajar con otras personas como individuo o grupos y de entenderlas y motivarlas; la conceptual es la capacidad mental de coordinar e integral todos los intereses de la organización y sus actividades , incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí, también incluye como un cambio en una parte de la organización puede afectar en su totalidad, para enfrentar cada momento y en correspondencia con los rasgos distintivos de la actitud estratégica, considerando la dinámica de los elementos internos y externos (entorno), los que inciden directamente en la actitud estratégica.

35 Stoner,James.W, Charles.2007 Administración. 5ta Edición. Editorial .Félix Varela. La Habana.pág12

3.2 Identificación de la actitud estratégica manifiesta en el proceso de planeación estratégica por los RRHH en el sistema MINTUR en Pinar del Río.

Ante la realidad y retos que tiene el Modelo económico del país, sus procesos de transformación en aras de lograr en todos los componentes del mismo un nivel de eficiencia y eficacia elevado, el Ministerio del turismo, como componente que es del sistema económico del país, no escapa a los procesos y retos del modelo económico cubano objeto de cambios transcendentales.

Hoy en día no existe organización, que no tenga necesariamente que recurrir a las técnicas más avanzadas de las ciencias para encauzar, lo más eficiente posible, sus acciones y lograr resultados favorables.

La planeación estratégica es un proceso que permite encauzar las acciones de las organizaciones, la cual integra tres momentos en dicho proceso, es decir el diseño, la implementación y el control estratégico, lo cual requiere de una gestión particular, la Gestión estratégica, la cual cuenta entre sus pilares fundamentales con la actitud estratégica con gran incidencia en los resultados de la organización, por lo que es muy significativo prestarle toda la atención que la misma requiere en todos y cada uno de sus elementos característicos o componentes.

Los líderes organizacionales, conjuntamente con los demás RRHH, en todas sus categorías ocupacionales juegan un rol determinante en todo lo relacionado con la actitud estratégica. El liderazgo ha de verse caracterizado por un nivel de visión estratégica, sobre la base de la consideración de la dinámica interna y externa a la cual están sometidas las organizaciones en el mundo de hoy como nunca antes, con un matiz muy particular, las que se integran al modelo económico cubano a materializarse en un escenario económico complejo.

Tiene mucho impacto y significado que los RRHH del sistema MINTUR en el territorio de Pinar del Río tengan claridad y conciencia de la importancia de la actitud estratégica, de sus rasgos característicos en los resultados de las organizaciones, donde su apoyo al proceso de planeación estratégica en sus tres momentos, es decir diseño, implementación y control, es decisivo.

La Fase de identificación constituye una fase que persigue como finalidad, conocer la situación que presenta la actitud estratégica en el proceso de la

planeación estratégica en la organización objeto de la metodología, manifestada por los RRHH a través de un diagnóstico , apoyado en un cuerpo de instrumentos de medición de la actitud estratégica (encuesta, escala Likert, diferencial semántico, guía de observación) los que han sido concebidos con el objetivo de obtener información sobre el estado de manifestación de la actitud estratégica, instrumentos que se aplican a los RRHH en sus diferentes categorías ocupacionales, dado que todos están relacionados con el proceso de planeación estratégica y por tanto son portadores de una actitud estratégica propios para dicha tarea , sobre la base de una muestra objetiva que integre las diferentes categorías ocupacionales, siendo consecuente con el principio de participación , que debe caracterizar a todo proceso de planeación estratégica en sus tres momentos.

El sistema de valores que opera en la organización ha de tener un alto grado de materialización positiva , reflejando en ello el nivel de compromiso que los RRHH, en todas sus categorías ocupacionales, han de poseer para con las tareas de la organización a la cual pertenecen, por lo que su apoyo objetivo en ésta fase de la metodología es fundamental, constituyendo el mismo un requisito clave de la metodología , para su objetiva concepción , diseño, implementación y control de la misma , siendo ésta fase la base sobre la cual se sustenta, fundamenta y justifica la metodología en cuestión.

No basta con hacer un llamado formal a los RRHH en todas sus categorías ocupacionales acerca de la importancia de la actitud estratégica para el éxito de la organización, sino de lograr un alto nivel de sensibilización, la que necesariamente ha de ser objetiva, reflejando alto compromiso en el accionar de cada uno, de los RRHH ante la tarea, es decir su pleno apoyo y compromiso.

La actitud estratégica manifiesta , ha de caracterizarse en cada aspecto concerniente a la misma en el momento del proceso de planeación estratégica que corresponda, es decir, ya sea en el diseño , implementación o el control estratégico, considerando el impacto que tiene en los resultados de la entidad una actitud estratégica por debajo de los niveles requeridos, mientras más complejo y restringido sea el escenario donde se desenvuelva la organización más fuerza cobra el desarrollar una Gestión Estratégica eficiente ,objetiva y coherente con la dinámica interna y externa de la organización y con ella lo

relacionado con la actitud estratégica como uno de los pilares fundamental que es de la Gestión estratégica.

El proceso se implementa a partir de las necesidades percibidas en los RRHH como factor fundamental que es en el proceso de planeación estratégica y en lo relacionado con el nivel, aún no adecuado, que presenta la actitud estratégica en sus elementos o rasgos característicos, es decir, en lo relacionado con que se sea consciente que el entorno está evolucionando y que hay que adaptarse a los cambios, activa y voluntarista, anticipadora al cambio, no tener miedo a éste, ser crítica, cuestionando todo lo que se ha realizado.

Se aplican un conjunto de métodos de investigación que propician un acercamiento a la caracterización de la realidad que presenta la actitud estratégica, brindando información útil para encausar las acciones de la metodología con objetividad donde han de concretarse por parte del equipo de trabajo estratégico de la organización el llenado de las matrices, las que permiten tener una caracterización de la actitud estratégica tratados en el capítulo # 2.

Para la realización de ésta fase se conciben una serie de acciones y procedimientos entre las que se encuentran:

- La concepción de las mismas de forma estructurada (el cronograma de trabajo.)
- La identificación del momento del proceso de planeación estratégica que se encuentre la organización (diseño. Implementación y control estratégico).
- La selección de instrumentos a aplicar a los RRHH de la organización objeto de la metodología.
- La selección de la muestra.
- La aplicación de los instrumentos.
- El análisis de causa—efecto.
- El procesamiento de la información y su análisis.
- Generación y selección de las alternativas de solución de la situación problemática.

Estas acciones permiten direccional las acciones a seguir en la fase, con una correcta utilización de los métodos que propicien un nivel de información

objetiva sobre el objeto de ésta metodología, la actitud estratégica, la cual aún se encuentra por debajo de los niveles requeridos.

Es importante considerar que al analizar los resultados de los instrumentos y considerar la dinámica que opera en el mundo de hoy, hay que ser muy objetivo al hacer la caracterización que requiere la actitud estratégica en toda su dimensión, dado que como actitud que es, resulta muy vulnerable a sufrir cambios, ante los que debemos permanecer atentos.

3.3 Concepción de la metodología.

Diseño de la metodología.

Esta fase es fundamental, donde ha de organizarse y coordinarse todo el proceso relacionado con la concepción de la metodología, siendo el momento donde han de definirse el cronograma de actividades con sus acciones correspondientes para así garantizar el logro de los objetivos propuestos en la fase, para lo cual apuntamos una serie de aspectos relacionados con las actitudes brindados por la psicología social que tienen un protagonismo elevado en ésta fase, los que han de ser considerados puntos orientadores de la fase.

Resulta fundamental el cumplimiento de los presupuestos o condicionantes de la fase, su materialización plena.

En esta fase es significativo considerar de forma objetiva las posibles variantes o alternativas de solución en correspondencia con la situación manifiesta de la actitud estratégica y el escenario en el cual se manifiesta, remitiéndose a la matriz de las variantes y tipo de actitud (Anexo # 11), donde ha de considerarse la correcta correlación de los aspectos generales y particulares vinculados a la fase y organización del sistema MINTUR en el territorio que se trate.

En esta fase es importante, dado el rol a que están llamados a jugar, el equipo de trabajo estratégico de la organización y el líder de la misma, con una activa participación de sus integrantes, establecer mecanismos efectivos de interacción con una comunicación eficiente entre los miembros del equipo estratégico y entre éstos y su entorno para hacer un uso efectivo de la información.

No se puede perder de vista que estamos en una organización, la cual constituye un sistema en la cual intervienen e interactúan muchos elementos o componentes del mismo los que propician dinámica a la misma.

En la organización se ponen de manifiesto un número de actitudes, que el comportamiento organizacional enfoca en un número limitado y que se han de considerar, dado que en alguna medida y como parte del sistema de actitudes de la organización guardan estrecha relación con la actitud estratégica, el Comportamiento Organizacional en lo relacionado con las actitudes enfoca su atención en un número muy limitado de éstas relacionadas con el puesto de trabajo en las organizaciones, ellas son SATISFACCIÓN EN EL PUESTO; INVOLUCRAMIENTO EN EL PUESTO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL donde³⁶:

- La satisfacción en el puesto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto.
- El involucramiento con el puesto, mide el grado con que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su auto estima.
- Compromiso organizacional, es el grado con que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas y desea mantener la pertenencia a ella.

El tema de las actitudes es bastante complejo y requiere un nivel de conocimiento sobre las mismas para su interpretación lo más objetivo posible y facilitar así, de forma más efectiva, el cumplimiento de ésta fase. Las actitudes son latentes y no directamente observables en sí mismas, pero actúan para organizar o proveer dirección a acciones y comportamientos de los individuos. Las actitudes no actúan de forma aislada o por separado, sino, que conforman lo que se conoce como sistemas de actitudes que presentan un alto grado de complejidad. Las actitudes, para el análisis de su aprendizaje es importante situarse, primero en una postura teórica definida, segundo en el contexto en el cual se analizan, tanto las actitudes, como los procesos por medio de los

36 Robbins, Stephen P.: 2001, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica. SA, México. Pág.167.

cuales se aprenden y se modifican , estableciendo entonces que la actitudes son :

1. Producto del aprendizaje.
2. Pueden ser modificadas.
3. Se relacionan con un modo de acción congruente.

En lo relacionado con sus componentes es muy importante su conocimiento y consideración, dado que su manejo efectivo incide significativamente en lo vinculado al proceso de planeación estratégica, en lo particular con la actitud estratégica el efecto que se persigue con ésta metodología ,es propiciar una actitud estratégica en los RRHH objeto de intervención positiva , con una materialización de sus elementos o rasgos característicos , en la medida afectiva, que propicie efectos positivos para la organización ante la dinámica del entorno, los cambios a adoptar y el permanente análisis crítico de las acciones que en la organización tengan lugar en función de los objetivos de la misma a todos los niveles.

El componente cognitivo, es el componente informativo de las actitudes. Ideas o informaciones que se tiene acerca del objeto. Aspecto perceptivo.

Es de destacar las características básicas que presentan el componente cognitivo en la fase y su consideración.

1. El grado de diferenciación, ideas o elementos cognitivos que se encuentran en determinado número o cantidad.
2. El grado de integración, las ideas presentan determinada organización, se integran en una estructura jerárquica.
3. El grado de generalidad o especificidad. Los elementos cognitivos pueden referirse a un solo objeto o situación o a toda una clase de objetos.

El componente afectivo. Se refiere a sentimientos y emociones que el objeto de la actitud despierta en el individuo (simpatía, antipatía, aceptación – rechazo). Siendo el aspecto central de la actitud.

El componente conductual. Indica el comportamiento del individuo con respecto al objeto de la actitud se conoce mediante el análisis de la conducta, la actividad, y expresiones verbales.

La relación entre los componentes es fundamental, de ahí la clara y adecuada interrelación y manifestación entre ellos y de cada uno, si las actitudes

constituyen evaluaciones para evaluar cualquier objeto, es necesario conocer la estrecha relación entre evaluación y el componente informativo de la actitud, de igual modo nuestro comportamiento con el objeto actitudinal constituye una expresión de los sentimientos que éste despierta.

Ante las posibles realidades a enfrentar se muestran diversas variantes relacionadas de forma particular o combinadas en lo referente a la formación, o modificación de la actitud estratégica, donde todo lo relacionado con cada una de éstos procesos ha de ser concebido considerando los aspectos antes expuestos relacionados con los componentes de las actitudes que son fundamentales en toda actitud.

En ésta fase y en correspondencia con los componentes de las actitudes ha de considerarse la integración de los sucesos que tienen lugar para el desarrollo de una actitud positiva y una mentalidad organizada. Se ha de actuar sobre el enfoque del perfeccionamiento interactivo con componentes que describan objetivamente la realidad para poder alcanzar el desarrollo de una actitud positiva, en el marco del proceso de planeación estratégica.

El líder y el equipo estratégico de la organización, son elementos esenciales, determinante en la concepción de la metodología, dado su condición de miembros de la organización objeto de la metodología.

El equipo de trabajo estratégico de la organización no puede perder de vista las normas que han de caracterizar su desempeño, Integración armónica de funciones y actividades, responsabilidades compartidas por los miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada, que los programas planificados en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de su labor.

Existen diferentes aspectos necesarios para trabajar en equipo, que no deben omitirse, dado que tienen gran incidencia en los resultados a alcanzar entre ellos, podemos mencionar:

El liderazgo efectivo: Es decir contar con un proceso de creación de una visión de futuro, que tenga en cuenta los intereses de los integrantes desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión. Consiguiendo el apoyo de los centros del poder para lograr lo anterior e

incentivando a las personas cuyos aspectos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover los canales de comunicación, eliminando barreras y fomentando la retroalimentación (feedback) constituyendo la comunicación un eje fundamental en la tarea desde el punto de vista interno y externo de la organización

Existencia de un clima de trabajo armónico: permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes y aprovechando el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

La clarificación de los roles en el equipo de trabajo estratégico , cada integrante del equipo de trabajo tiene que tener plena claridad de su papel en el mismo, garantizándose con ello , en primer lugar , la no omisión de acciones o duplicidad por varios miembros de los mismos , así como ,tener un nivel de capacitación y actualización en lo relacionado con el proceso de planeación estratégica

Es importante incorporar a la cultura organizacional un alto nivel participativo en el accionar estratégico protagonizado por el equipo estratégico y el líder, socializando las mejores actuaciones.

3.4 Implementación y control.

La Implementación.

Sin lugar a dudas la formulación demanda las mejores habilidades, analíticas y técnicas que un líder y un equipo estratégico, de acuerdo al caso que ocupa , pueda reunir y aplicar en la formulación , sin embargo , no basta con recorrer las fases anteriores cabalmente , logrando una disciplina y nivel de análisis férreo en sus contenidos y pasos respectivos, se hace necesario que la formulación de la propuesta metodológica y su ejecución se unan en un proceso fluido de continuo accionar, donde el proceso administrativo en el marco de sus funciones generales, (planificación , organización , mando y control) tengan su reflejo en correspondencia con el objeto de que se trate , en éste caso la propuesta metodológica, la implementación o ejecución giran

entorno a las habilidades administrativas y de liderazgo de una persona o del equipo de trabajo estratégico.³⁷

El proceso o fase de implementación involucra a un número de personas en la organización las que han de tener plena claridad del objetivo a alcanzar.

El equipo estratégico está altamente implicado en esta fase, al igual que en las fases precedentes,, pues le corresponde un rol protagónico en ello, fase que fue, al igual que las precedentes concebidas para responder y resolver la situación problemática, identificada en la fase #1, con el diagnóstico efectuado.

Es significativo tener plena claridad por parte del líder y del equipo estratégico de la organización hasta qué punto se está preparado para una correcta implementación, acorde al contenido recogido en la propuesta metodológica, con qué recursos se cuenta, definiendo de modo claro el cronograma de la implementación.

No se debe omitir el nivel de flexibilidad y actualización que se requiere, dado que las actitudes son muy vulnerables a los impactos de la información, y es significativo tener la capacidad para visualizar éste aspecto a la hora de acometer la implementación, considerando que las actitudes oscilan entre actitudes difusas y actitudes diferenciadas., es decir no actuar mecánicamente en esta fase de implementación.

Según el profesor Tomás V. Bonota, de Harvard Business School, señala, que la ejecución satisfactoria de las estrategias requiere cuatro tipos básicos de habilidades de administración las que considero han de tenerse presente en esta fase de implementación de la metodología.³⁸

- Las habilidades de interacción se manifiesta en la conducción de la conducta propia y la de los demás para el logro de los objetivos.
- Las habilidades de asignación. Influyen en la capacidad de los directivos para programar tareas y presupuestos con eficiencia, el tiempo, el dinero, y otros recursos.

37 Certo. Samuel C, Paul, Meter, J. 1996 . Dirección Estratégica. 3ra Edición.Irwin Clamades. Impreso en España.pág 121

38 Certo. Samuel C, Paul, Meter, J. 1996 . Dirección Estratégica. 3ra Edición.Irwin Clamades. Impreso en España.pág142

- Las habilidades de seguimiento. Implican un uso eficiente de la información para corregir los problemas que puedan surgir en el proceso de ejecución.
- Las habilidades organizativas. Ayudan al directivo a crear una organización informal o hacer frente a cualquier problema que ocurra.

EL CONTROL

Toda organización y sus múltiples actividades han de ser objeto de control, adecuándose el mismo a las características del objeto que se trate, seleccionando adecuadamente las herramientas de control a utilizar, como función general que es de la administración ha de tener una activa y permanente manifestación, en las organizaciones.

La esencia del control radica en asegurar que las cosas concebidas, planificadas se ejecuten tal como se habían planeado y emprender las acciones correctivas que sean necesarias en el caso que se produzcan desviaciones.

El control es una de las tareas básicas de todo líder organizacional.

Según Samuel C Certo- CONTROLAR - significa hacer que las cosas sucedan de la manera en que se planeó que sucedieran. Fuente:³⁹

Entre las características generales del proceso de control encontramos tres pasos fundamentales.⁴⁰

1. Medir el rendimiento.
2. Comparar el rendimiento medio con los estándares establecidos.
3. Empezar acciones correctivas.

Téngase presente que éstos pasos en medida general, como recomendación general de la actividad de control, donde al acometer controles más particulares o específicos de la organización los mismos han de constituir ejes rectores adecuando los mismos a la medida de las demandas del tipo de control que se requiera realizar.

Un aspecto fundamental en el control de la metodología es lo relacionado con la información para el ejercicio del control. Donde se ha de definir por el líder de la organización y el equipo estratégico un sistema de información para que

39 Certo. Samuel C, Paul, Meter, J. 1996. Dirección Estratégica. 3ra Edición. Irwin Clamades. Impreso en España. Página 150.

40 Ibídem. Página 150.

se cuente con información oportuna, veraz, confiable, actualizada, suficiente, sobre los aspectos relacionados con el objeto de la metodología que nos ocupa.

Es muy importante que se tenga conciencia sobre lo que significa la información para el control, información que refleje mediciones válidas y confiables de las actividades de la organización, es un requisito previo para un control estratégico satisfactorio, hay que evitar los síntomas de disfunciones en el sistema de información de la administración tales como:⁴¹

SINTOMAS Psicológicos.

- Actitudes deficientes de los directivos acerca de la utilidad de la información.
- Falta de entendimiento de la información.
- Falta de preocupación por cambios ambientales.

SINTOMAS de contenido de los informes.

- Uso excesivo de extensas tablas numéricas.
- Desacuerdos de la información procedente de diferentes fuentes.
- Falta de información periódica, comparativa y de tendencia.
- Falta de oportunidad de la información.
- Escasez o exceso de detalles.
- Información inexacta.
- Fracaso en identificar variaciones, según causa y responsabilidad.
- Información inadecuada procedente de fuentes externas.

Estos aspectos no han de tener su manifestación en el desarrollo de la metodología y en lo particular en la fase #3 la información oportuna, confiable, veras, decodificable por el receptor, actualizada entre otros requisitos ha de ser la que prevalezca para el éxito de la metodología y de la fase en cuestión dado que es fundamental para la toma de decisiones, en acometer sobre la dinámica de todo el proceso organizacional y en lo particular sobre lo que nos ocupa como eje de la metodología la actitud estratégica.

Proceso de retroalimentación.

El proceso de retroalimentación es fundamental en el esquema de la metodología, esto nos permite conocer en qué medida la metodología en todas

41 Ibídem. Pág. 168

sus fases o etapas con sus respectivos pasos y acciones concretas han concretado su objetivo general y específico.

La retroalimentación organizacional puede adoptar diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa (como una simple confirmación verbal, hasta la indirecta expresada mediante acciones o documentos).

A mayor retroalimentación sobre el proceso acometido, las probabilidades de éxito del mismo serán mayores.

En éste proceso de retroalimentación el contenido del control del punto 3.2 constituye de hecho un sistema de retroalimentación, a partir de los resultados que brinda cuando es objetivo, y eficiente al equipo estratégico de la organización y al líder de la misma.

Conocer con objetividad y precisión lo que se hace y todos los factores que en ello interviene, en el marco de una estructura organizativa informal integrados con un fin definido es fundamental para la eficiencia de la administración de toda organización.

3.5 Propuesta Metodológica

La existencia de una actitud estratégica no acorde al nivel requerido en los RRHH. Del sistema MINTUR en Pinar del Río. Y como uno de los pilares fundamentales que es de la Gestión estratégica, así como el impacto que tiene en los resultados de las organizaciones, y apoyados en los resultados de los instrumentos aplicados es que nos proyectamos en proponer la metodología.

3.5.1 Estructura de la metodología.

1. Objetivo General:

Potencial la actitud estratégica en el proceso de la gestión estratégica en las organizaciones turísticas que integran el MINTUR en Pinar del Río.

2. Objeto de la propuesta Metodológica:

La actitud estratégica .Los líderes organizacionales y sus correspondientes equipos de trabajo estratégico, con su labor cotidiana sobre la base del saber en el tema que nos ocupa en la propuesta metodológica en toda su dimensión , es decir (instrucción , habilidades y saber comportarse)propiciarán una contribución a la cultura organizacional, manifiesta en todo el accionar de la organización , por lo cual la propuesta metodológica va dirigida a todos los recursos humanos en sus diferentes categorías ocupacionales dado el

carácter integrador y participativo que ha de caracterizar todo proceso de planeación estratégica.

3. Responsable de la implementación y control de la propuesta metodológica.

Cuadro Centro y Equipo de trabajo estratégico de la organización.

4. Fases y etapas.

Consta de varias fases o etapas con un número de pasos asociados a las mismas, integradas de forma secuencial y coherente en post del objetivo general de la propuesta metodológica.

Estructura de las fases y etapas.

1. Definición: Es el enunciado del contenido de la Fase o etapa.
2. Objetivo particular: Es el propósito específico que tributa al objetivo general de la propuesta metodológica.
3. Presupuestos o condicionantes :Aspectos que han de preceder el establecimiento de la metodología y deben existir en la organización de modo objetivo
4. Pasos. Se conciben como líneas generales de actuación
5. Acciones y procedimientos : Responden a las interrogante ver anexo # 12 estructura del plan de acción
6. Proceso de evaluación de la Fase: Se establece el cumplimiento de la estructura de la fase su secuencia lógica, apoyándose en un cuerpo de indicadores propios de la fase.
7. Sugerencias del autor: Aspectos propuestos por el autor y que deben ser considerados en la instrumentación de la Fase.
8. Retroalimentación de la fase.

Se establece un proceso activo de seguimiento del desarrollo de la fase, desde sus inicios, hasta su culminación, guardando estrecha relación con el proceso de evaluación de la fase.

Es importante considerar en todas las fases y etapas la correcta correlación de los aspectos generales y específicos acorde a cada momento del proceso de planeación estratégica. es decir, en (el diseño, implementación y control.) y las particularidades de la organización objeto de intervención.

FASE # 1. Identificación de la actitud estratégica manifiesta en el proceso de planeación estratégica por los RRHH en el sistema organizacional objeto de la propuesta.

Objetivo Particular: Diagnosticar la situación de la actitud estratégica en el proceso de la planeación estratégica.

Presupuestos o condicionantes:

1. Existencia de un equipo de trabajo estratégico en la organización objetivo con representación integral de las diferentes áreas de la organización y categorías ocupacionales el cual conste con una adecuada y actualizada capacitación en materia de planeación estratégica, trabajo en grupo y equipo de trabajo, técnicas asociadas al proceso de solución de problemas (búsqueda de información , análisis de situaciones , lograr consenso , planear acciones etc.,).
2. Existencia de un liderazgo definido y reconocido de forma real en la organización por los RRHH que la integran.
3. Existencia de valores y normas de la organización definidos objetivamente y con el nivel de socialización en los integrantes de la organización en sus diferentes categorías ocupacionales.

PASO # 1. Diagnóstico de la situación problemática de los RRHH relacionado con la actitud estratégica en el proceso de planeación estratégica.

Acciones y procedimientos:

1. Concebir las mismas sobre una estructura (cronograma de trabajo definiendo el mismo con. la consideración de interrogantes) .(Anexo # 12)
2. Identificación del momento en que nos encontramos en el proceso de planeación estratégica (diseño, implementación o control estratégico).
3. Selección de los instrumentos a aplicar a los RRHH. de la organización objeto de la metodología.
4. Selección de la muestra, dando prioridad en ello a las áreas de resultados claves.
5. Aplicación de los instrumentos seleccionados los que han de corresponderse con el momento del proceso de planeación estratégica en que se encuentre la organización.
6. Procesamiento de la información.

7. Consolidación y análisis de los resultados. (llenado de las matrices por parte del equipo estratégico. ANEXOS (# 13 Matriz de intervención, # 14 Matriz de valoración integral de la actitud estratégica.)
8. Presentación del informe final , considerando en el mismo la Matriz de la relación Variantes y tipo de actitud a concebir en la metodología de la fase siguiente (Fase # 2)

PASO # 2 Establecimiento de la prioridad en el tratamiento a la solución del problema(s) identificado (s), considerando en ello el análisis causa – efecto.

Acciones y procedimientos.

1. A partir de los resultados del Paso #1, instrumentar el análisis de “causa – efecto” (Anexo # 15) para identificar objetivamente las causas que han condicionado la situación, acción muy importante como elemento de precisión en el diagnóstico.

PASO #3. Generación y selección de las posibles alternativas de solución.

Acciones y procedimientos.

1. Identificar objetivamente la (s) alternativa (s) de solución, evaluándolas en correspondencia con las posibilidades reales de su posible instrumentación por la organización, sobre la base de los resultados del paso #2.
2. Selección de las alternativas de solución, considerando en ello lo general y específico, de la situación analizada en la organización, sus áreas de resultados, considerando lo reflejado en la matriz siguiente.

Variantes y tipo de actitud.

Tipo de actitud	Variantes		
	1	2	3
Formación	x		x
Cambio		x	x

Proceso de evaluación de la Fase.

Se pretende evaluar el contenido, secuencia y cohesión estructural de la Fase Para lo cual consideramos necesario y oportuno apoyarnos en indicadores que constituyan evidencias susceptibles de medición y observación Proponemos los siguientes. Ver (anexo # 16)

Sugerencias del Autor.

Atendiendo al significado que tiene la Gestión estratégica y en lo particular uno de sus pilares fundamentales La actitud estratégica objeto de valoración en la metodología es importante que se reconozca por parte de los líderes de las organizaciones y del equipo estratégico de las organizaciones el impacto que tiene la actitud estratégica en el proceso de planeación estratégica en sus tres momentos es decir en el diseño , implementación y en el control estratégico , pues a la hora de proceder a la realización del diagnóstico de la misma se debe proceder de forma muy objetiva y clara ubicándose en qué momento del proceso de planeación estratégica nos encontramos, lo cual permitirá la conformación y correcta selección de los instrumentos para medir la actitud estratégica , donde su aplicación y posterior procesamiento deben estar regidos por las normas correspondientes del instrumento en cuestión en aras que los resultados que arrojen los mismos sean objetivos , confiables y reflejen la realidad , estando marcados por un procesamiento científico en aras de caracterizar la situación de modo objetiva en toda su manifestación.

Un aspecto al que se debe prestar vital atención es lo relacionado con los presupuestos o condicionantes dado que su existencia real y no formal, constituirá un eje fundamental para el cumplimiento de la fase y de la metodología en general.

Con relación al equipo de diseño estratégico es fundamental que el mismo sea conformado integralmente, donde se consideren en su staff representantes de todas las áreas de la organización los que deben recibir previo a la instrumentación de ésta metodología , un sistema de conferencias , talleres etc. , que le propicie un nivel de capacitación acorde a la tarea a acometer, para lo cual pueden recurrir a centros de capacitación o expertos en materia como la planeación estratégica y algo que en este caso es muy importante dado el contenido que aborda la metodología y es lo relacionado con el campo de la psicología en lo particular con las actitudes , sus componentes , características , instrumentos para medirlas entre otros .

En el caso de la técnica de causa—efecto, (Anexo # 15) su instrumentación es importante que se precise por parte del líder o coordinador del equipo estratégico de la organización que éste análisis de causa—efecto tiene que

enmarcarse en los rasgos característicos de la actitud estratégica y la información que con ella se relacionan.

Debe llevarse una memoria o registro de la fase, lo cual permitirá poseer un marco de referencia para procesos posteriores, donde se cuente con un referente de aspectos positivos y aspectos negativos de la fase.

La cultura de la organización debe ser nutrida con los aspectos positivos de la fase y en general con lo de la metodología.

Incorporar a la instrumentación de la metodología las experiencias acumuladas de procesos de planeación estratégica precedentes, lo cual viabilizara la instrumentación de la misma. Es fundamental el cumplimiento cabal de los presupuestos o condicionantes, dado que constituyen la experiencia práctica de los procesos de planeación estratégica ejes fundamentales alrededor del cual giran las cosas, y en el caso que nos ocupa la instrumentación de la propuesta metodológica con sus fases o etapas y pasos correspondientes.

Realizar con el equipo estratégico de la organización encabezados por el líder de la misma acciones de capacitación (talleres, conferencias, consultas) antes de acometer la implementación de la metodología un entrenamiento y explicación de la misma con las particularidades de cada fase o etapa, lo cual propiciará una mayor productividad en la instrumentación de la metodología, donde se recojan criterios, sugerencias.

Es importante porque se le dé una prioridad máxima a lo relacionado con la comunicación, la que debe ser objeto de un proceso objetivo de todo lo relacionado con el proceso de la planeación estratégica y el contenido de la metodología, lo cual propiciará evitar en lo posible la Disonancia Cognitiva y se fortalecerá el componente cognitivo de las actitudes. Además si se considera necesario por parte de equipo estratégico aplicar el Método sociométrico para conocer, medir el estado de las relaciones Inter personales de los miembros de grupo organizacional, y del equipo estratégico de la organización.

Es muy importante el reflejar en la matriz de la relación entre variantes y tipo de actitud manifiesta en el diagnóstico, los resultados o conclusiones a que se arribe, dado que permitiría al equipo estratégico tener un mapa general de cuál es la situación de la actitud estratégica, además esto, a partir de su

confección inicial permitirá ir conociendo cómo se comporta la actitud estratégica con relación al momento del diagnóstico inicial, es decir en relación con la formación, modificación y fortalecimiento, y sus posibles combinaciones sobre la dinámica organizacional, tanto de factores internos, en las diferentes áreas de la organización, así como los factores externos. Lo cual le permitirá al equipo estratégico adoptar mejores decisiones con relación a la situación.

Es muy significativo dado su impacto en el éxito de la fase y de la metodología en general, desarrollar un proceso efectivo de retroalimentación, en toda la fase y sus pasos correspondientes por parte del equipo estratégico y del líder de la organización.

Proceso de retroalimentación.

Flujo de información de todo lo que ocurre en la fase, en cada uno de sus elementos estructurales y de forma integral en la fase, es decir el impacto y desempeño y su correspondencia con el estado deseado objeto de la fase.

FASE #2 Concepción de la Metodología.

Fase esencial para la concepción de la metodología, concibiendo su estructura en correspondencia con la problemática identificada en el paso anterior.

Objetivo particular.

Estructurar un proceso de intervención dirigido a la situación de la actitud estratégica en lo relacionado con la formación y cambio de actitud según proceda el caso de forma particular o integral de ambos.

Presupuestos o condicionantes:

- Existencia de valores compartidos y de las normas de la organización de finidos de forma objetiva.
- Existencia del equipo de trabajo estratégico de la organización, donde estén claramente definidos los roles de cada uno de los miembros de equipo, y exista una plena y objetiva actualización de los resultados derivados de la fase anterior, así como lo relacionado con la dinámica de los factores internos y externos de la organización en lo particular con los que tienen incidencia en ella.
- Existencia de un liderazgo real en la organización.

PASO # 1 Diseño de la metodología a partir de la realidad que se enfrenta.

Acciones y procedimientos.

- Identificar y seleccionar las posibles variantes o alternativas de solución en correspondencia con el momento del proceso de planeación que nos encontremos determinando la combinación que corresponda para lo cual se debe remitir a la matriz (variantes y tipo(s) de actitud. **(Anexo # 11)** y matriz de intervención **(Anexo # 13)**
- Organización de la secuencia lógica de las actividades a desarrollar, es decir el cronograma. Ver **(Anexo # 12)**

SUGERENCIAS para la acción.

Dado el papel del líder y del equipo de trabajo estratégico en esta fase de la metodología es importante que ante las posibles variantes que pueden estar en el marco de la formación o transformación (cambio de actitud) o ambas inclusive, los implicados en esta responsabilidad deben ser conocedores de los aspectos relacionados con el proceso de formación y cambio de actitud brindados por la psicología social, en lo relacionado con las teorías explicativas de las actitudes y sus particularidades correspondientes, lo cual le facilitará aciertos en su accionar en el diseño de la metodología, donde entran necesariamente a ser considerados los elementos de las mismas siendo muy significativo lo relacionado con las creencias, los valores, las normas, que evidentemente tienen estrecha relación con el tema y la cultura de las organizaciones objeto de la propuesta.

En la labor del líder y la del equipo de trabajo estratégico, se pone de manifiesto un proceso de interacción, donde afloran posiciones, opiniones y otras manifestaciones que tienen lugar en el desempeño humano, donde la inteligencia emocional ha de tener un papel relevante. Se proporciona al líder y al equipo de trabajo estratégico resultados positivos en su empeño de estructurar un proceso de intervención dirigido a la situación de la actitud estratégica en lo relacionado con su formación y cambio, según condicione la realidad diagnosticada de la misma en la(s) organización (es) objeto de la propuesta metodológica.

La capacitación objetiva del líder y del equipo de trabajo estratégico proporcionaran un mejor desempeño, fortaleciéndose así uno de los aspectos claves y priorizados en la gestión del mundo contemporáneo y futuro y es lo relacionado con el capital intelectual el que debe constituir una prioridad para las organizaciones.

Un aspecto particular , dado su contenido e integración al proceso de cambio de actitud es lo relacionado con las contribuciones de E. Shein en su teoría del cambio planificado , así como lo concebido en la teoría transteorética de cambio de conducta , herramienta importante la que se conjuga e integra en el proceso de transformación o cambio de actitud estratégica , con las teorías de las actitudes asociadas al proceso de cambio brindadas por la psicología social

LA FORMACIÓN.

Consideramos formación de la actitud, a la actitud aparecida ante un objeto que antes era indiferente desde el punto de vista motivacional y afectivo (lo cual provoca ausencia o poco desarrollo cognitivo con respecto al mismo)

Para el proceso de formación encontramos un número de teorías, las que deben ser objeto de valoración por el equipo de trabajo estratégico para proceder en correspondencia con las características de la organización, sus posibilidades ante el escenario que enfrenta realizar la selección adecuada de las mismas.

Asociados al proceso de Formación existen un número de teorías y enfoques identificados y clasificados según sus autores sobre la base de sus puntos de vista , pero que tienen el objetivo común (**la formación de actitudes**) , que proporcionan una orientación ante el proceso de formación de las actitudes.

A nuestro criterio es importante considerar por el equipo estratégico y el líder de la organización en el proceso de formación de las actitudes. (Ver Anexo # 17) de formación donde se refleja un grupo de teorías dando la esencia del contenido de los mismas vinculadas a la formación de actitudes.

A partir de lo que es una organización, donde se integran e interactúan los recursos humanos en sus diferentes categorías ocupacionales, lo cual constituye una necesidad y a la vez una posibilidad, en el proceso de formación se han de considerar aspectos generales tales como:

A continuación reflejamos algunos aspectos generales a considerar en la formación.

- Recibir nuevos conocimientos.
- Aprendizaje de nuevas actitudes relacionando la nueva información con alguna otra información que ya se conozca.

- Mientras más información tenga el individuo sobre ese algo es más probable que tenga una actitud hacia ese algo.
- La experiencia directa y pasada.
- La influencia personal (El Líder).
- La exposición de medios masivos, fuente de información.
- La interacción recíproca.
- La interacción con los demás.
- La comunicación eficaz.

Todo esto se puede ejecutar considerando las condiciones concretas de cada organización en el marco de las teorías relacionadas con la formación de las actitudes.

Consultar (Anexo # 17) Formación de actitudes).

La transformación o cambio de actitudes.

Las actitudes conforman sus características en función de la información recibida, los cambios y movimientos de tipo actitudinal, son los cambios y movimientos de la estructura psíquica que tiene lugar en ella, sobre la base de la personalidad, y además constituye un proceso complejo que no se realiza al unísono, con los cambios del medio. Consideramos *transformación* de la actitud al cambio cualitativo con respecto al objeto de una actitud existente previamente

En este caso existen varias teorías entre las que se destacan.

- Teoría del Aprendizaje y el Refuerzo.
- Teoría del Equilibrio.
- Teoría del campo de Kurt Lewin.
- Teoría de la Acción Razonada.
- Teoría de la persuasión.
- Teoría de la disonancia cognitiva.

Con regularidad al hacer estudios para los procesos de cambios , nos detenemos en aquellas condiciones técnico- materiales , en los problemas externos y materiales que afectan la obtención de un determinado resultado, pero rara vez lo hacemos en las formas con que los RRHH que componen la organización producen y asumen sus intercambios y actitudes ante los procesos rectores de toda organización de hoy en día para proyectar y

desarrollar sus acciones , como es lo concerniente al proceso de planeación estratégica y en lo particular con la actitud estratégica.

Todo proceso de Cambio a de acometerse de forma ordenada, en el caso que nos ocupa no escapa a ello.

Las actitudes no se cambian voluntariamente, ni se cambian en un instante. La mayor parte de las actitudes se adquieren durante el proceso de socialización, proceso mediante el cual se interioriza lo que está bien y lo que esté mal. Este proceso no termina nunca.

Cambiar o crear una nueva actitud frente a cualquier tema en una tarea ardua. No se puede pretender hacer sin un buen análisis y una correcta planificación del proceso de cambio.

En el concepto de cambio, se tomará el modelo transteorético de cambio de conducta, el cual considera el cambio como un proceso, en vez de un evento aislado en el tiempo. Éste modelo está compuesto por dos dimensiones: las etapas y los procesos de cambio. Las etapas de cambio se refieren a lo temporal, motivacional y a la constancia del cambio, mientras que los procesos de cambio, son aquellas actividades que tienen lugar entre las etapas. Con esto en mente se parte del hecho de poder clarificar a las personas. Es bueno significar que este modelo Transteorético del cambio de conducta incorpora teorías de las actitudes relacionadas con el cambio de las mismas , integrándose en un todo a considerar como aspectos orientados al cambio de actitud estratégica, Ver Anexo # 18 **Cambio de actitud.**

Consideraciones respecto al cambio de actitudes.

Shein en su teoría del cambio planificado, expone una serie de supuestos sobre el cambio:⁴²

1. Cualquier cambio implica no solo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que ya estaba muy integrado a la personalidad, y en las relaciones sociales del individuo.
2. Ningún cambio se logra al menos que haya motivación, suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las grandes dificultades de todo proceso de cambio.

42 Schein, Edgar.1982.Psicología de la Organización .Pretince Hall Internacional .México
pág252

3. Los cambios en la organización (procesos , incentivos , estructuras...) ocurren solo a través de cambios en los miembros claves .Lo cual implica que todo cambio este mediatizado a través de cambios individuales
4. La mayoría de los cambios que se operan en personas adultas, implican cambios en la actitud, valores, e imágenes que la gente tiene de sí mismas.
5. El cambio es un ciclo de etapas múltiples.

Fases del Cambio.

En el último supuesto de Shein, afirma que el cambio es un ciclo de etapas múltiples. En general todas las teorías sobre el cambio de actitudes, coinciden en postular cuatro etapas o fases de cambio.⁴³

1. Pre- contemplación o no creencia.
2. Contemplación o creencia.
3. Preparación y acción o actitud.
4. Mantenimiento o valor.

Según en la fase de cambio en la que este la persona o colectivo sobre el que se pretende influir se debe aplicar una u otra estrategia. Por ejemplo, si se quiere que los ciudadanos ahorren en el consumo de energía, tendremos que aplicar distintas estrategias.

1. Para un colectivo que desconozca que la energía escasea.
2. Para un colectivo que lo sabe, pero no tiene conciencia, que su pequeño esfuerzo de ahorro puede ser una ayuda significativa o que no sabe cómo hacerlo.
3. Para un colectivo que sí sabe cómo ahorrar, pero no se decide a actuar.
4. Para los ciudadanos que ya lo están llevando a cabo.

PASOS del CAMBIO de ACTITUD:

Paso #1.La Pre-contemplación

En éste paso hay que FUNDAMENTAR la nueva actitud, es decir lograr muchas respuestas favorables o desfavorables del individuo, sometiéndolo a un número de estímulos. Esto es lo que pretende la comunicación (Fundamentar una actitud positiva hacia el objeto enunciado mediante la

⁴³ Ibídem.

emisión de mensajes asociados a aspectos positivos (eficacia, prestigio social, significado económico, impacto en la organización en general).

.Para cambiar una actitud, no basta con aprender, antes hay que desaprender. Los miembros de la organización tienen que percibir que sus métodos actuales ya no funcionan ¿Cómo lograrlo?

Paso # 2.La contemplación

En el segundo paso tendremos que personalizar la actitud, el sujeto tiene que identificarse con la actitud. Esta tiene que ser útil y significativa para satisfacer, puesto que las actitudes se mantienen solo mientras conducen a la satisfacción personal.

La participación es básica para personalizar una actitud. Aunque la gente crea los datos “desconfirmadores” que se han difundido en la fase anterior, puede que aún no este motivada a cambiar porque no asocia la información con algo que le importe.

Para que se produzca el sentimiento de inquietud, el sujeto debe descubrir que si no aprende algo nuevo fallará al realizar alguno de sus objetivos.

Paso # 3.Preparación y acción

En este paso fijar la actitud es la clave para la disposición a actuar, es un paso emocional. Solo en éste momento lo que la persona ha aprendido en los anteriores pasos es operativo, es decir pasa de estar pasivamente de acuerdo, a estar activamente de acuerdo.

Para que se de éste paso es necesario una seguridad psicológica: los trabajadores durante el proceso de aprendizaje o cambio han de sentir que el entorno es tolerante con sus errores.

Las emociones pueden adoptarse de figuras de prestigio, lo que los psicólogos denominan “los otros significativos o del grupo mayoritario por inserción en determinados valores. Pero si faltan los medios para responder de forma afectiva (Pasos 1 y 2) , no se puede lograr mucho, Por ejemplo pese a que un grupo después de un documental ecológico sea muy consciente del peligro que corre el medio ambiente, no sabrá cómo debe actuar, ni si su actuación puede influir en mejorar esta situación.

Sin embargo es muy dudoso, que alguien cambie su actitud si no lo ha experimentado por sí mismo.

Así por ejemplo solemos tomarnos más en serio lo de la seguridad con la electricidad, cuando nos da la corriente eléctrica, y la gente deja de fumar, cuando se muere algún familiar suyo de cáncer de pulmón.

Paso # 4. Mantenimiento

Mantener una actitud viva, requiere comprobar

El estatus de esa actitud entre los individuos y los grupos. En esta etapa los cambios se estabilizan. Puede que cosas que hemos aprendido no encajen con la que hemos de trabajar, con lo que tendríamos que formar que formar no solo al individuo sino al grupo.

Consultar Anexo # 18 Cambio de actitud .Tabla de relación de las fases del cambio de actitud y la teoría del cambio planeado de Edgard Shein, donde se hace una propuesta a considerar para el cambio de actitud, como elemento de referencia.

Identificar a través de diagrama causa-efecto (retomarlo de la fase #1), las causas que han condicionado esta situación, la cual se puede presentar en lo relacionado con la formación , cambio o fortalecimiento .Aquí hay que identificar el momento en que nos encontramos del proceso de planeación estratégica para aplicar adecuadamente en el marco de su contenido el proceso de análisis y solución para diseñar la lógica de intervención, ganado en claridad sobre el escenario y los actores involucrados en las acciones.

Proceso de evaluación de la Fase.

Aquí se pretende evaluar el contenido y secuencia y cohesión estructural de la fase dado el peso que tiene en la metodología , para lo cual consideramos oportuno apoyarnos en indicadores que constituyen evidencias susceptibles de medición y observación los cuales deben ser válidos confiables específicos , sensibles, y objetivos. (Ver anexo # 19)

Sugerencias del Autor.

Atendiendo a las características del objeto que nos ocupa La actitud estratégica, sus rasgos característicos donde necesariamente al relacionarse con los componentes de las actitudes (componente cognitivo, afectivo y conductual), el nivel de información es un elemento fundamental, su uso adecuado en la organización en el marco de la planeación estratégica para así contribuir a desarrollar una Gestión estratégica efectiva.

La información debe en sus variantes de obtención, uso y concreción por parte del equipo estratégico y el líder de la organización a través de mecanismos que respondan a la dinámica interna y externa, considerando la experiencia acumulada velando en su empleo el no condicionar factores que propicien la distorsión del escenario organizacional.

Recurrir al diseño de medios de comunicación en la organización que vinculados y en función de la planeación estratégica y en particular concibiendo los rasgos característicos de la actitud estratégica que propicien una comunicación efectiva, caracterizada por mensajes claros, información actualizada, confiable, oportuna, veraz. Es importante socializar las experiencias positivas acumuladas incorporando sus aportes a la cultura organizacional.

Convocar a la realización de talleres, conferencias seminarios, relacionados con el proceso de planeación estratégica en cada uno de sus tres momentos., para que los recursos humanos de la organización ganen sistemáticamente en información vinculada a la planeación estratégica.

Desarrollar controles periódicos integrales y particulares del proceso de planeación estratégica, vinculados con la actitud estratégica, siendo consecuente con el proceso administrativo en sus funciones generales (Planificación, organización, mando y control).

Dado la experiencia acumulada considero resaltar una vez más la importancia de una correcta correlación entre los aspectos generales y específicos, con enfoque sistémico y situacional para actuar con objetividad y eficiencia en todo lo que se realice en post de la organización.

El equipo trabajo estratégico de la organización debe priorizar su trabajo en las áreas de resultados claves de la organización en correspondencia con su impacto en el cumplimiento de la misión de la organización, sin dejar de considerar las demás.

Se debe crear un banco de datos (información), relacionado con el proceso de la planeación estratégica, su dinámica en sus tres momentos (diseño, implementación y control) como vía de consulta de los RRHH de la organización.

Consultar por parte de equipo estratégico de la organización bibliografía y sitios Web, relacionados con el Comportamiento Organizacional en lo particular con

la psicología social con énfasis en las actitudes. Como una vía de orientación a su rol en la organización.

Es muy importante considerar por parte del equipo estratégico lo relacionado con las normas de trabajo en grupo y todo lo relacionado con el proceso de interacción.

En correspondencia con la situación concreta si es necesario, a decisión del equipo estratégico aplicar técnicas grupales para fortalecer la labor del grupo y la comunicación, con el objetivo de medir el nivel de dialogo, apertura reinante en la organización, y otros aspectos relacionados con el grupo como la reglas para una discusión efectiva para facilitar el componente afectivo de las actitudes.

A partir del vínculo del tema objeto de la metodología, es importante dado la diversidad de autores y colectivo de autores en lo relacionado con las actitudes, su definición, formación, modificación, entre otros aspectos de las actitudes, sugerimos que se consideren los aspectos comunes y relevantes en cada uno de ellos, consultando la bibliografía representativa y reconocida, así como otros materiales sobre el tema. Sin dejar de tener presente que las actitudes constituyen uno de los contenidos más complejos que aborda la psicología social., que es una variable por definición dinámica, la cual permanece expuesta a una nueva aportación de información.

Son muchas, las teorías y puntos de vistas relacionados con la Formación, donde el aprendizaje de las actitudes va desde no tener ninguna actitud frente a un objeto dado, hasta tener una actitud frente a dicho objeto, no existiendo uniformidad en cuanto a la existencia de un proceso único.

No obstante queda a decisión de los ejecutores, la decisión de la selección de las teorías o procesos para la formación, lo cual debe ser conciliado con expertos en la materia, así como realizar consultas bibliográficas especializadas, registradas muchas de ellas en la relación bibliografía de la Metodología, para así elevar el proceso orientador de forma más fundamentada y que propicie el efecto deseado.

El proceso de formación así como el de cambio en relación con las teorías que se elijan considerar lo relacionado con cada uno de los componentes de las actitudes, es decir el cognitivo, el afectivo y el conductual. Los tres componentes interactúan entre sí y tienden a relacionarse y si alguno de ellos

varia también los demás cambiarán. En general, los tres componentes son compatibles, de ahí que podamos, conociendo los estímulos (individuales, interacciones, asuntos organizacionales, o cualquier objeto de actitud) medirlos por respuestas fisiológicas, declaraciones verbales, de afecto, de creencia o respecto al comportamiento.

El componente cognoscitivo o perceptivo potencialmente infinito en el medio ambiente interno y externo de toda organización, necesita una atención muy alta, el componente afectivo, constituye la emotividad, que impregnan los juicios, la valoración emocional positiva o negativa, recordar que es el componente más característico de las actitudes. Una actitud estará por tanto muy en relación con las vivencias afectivas y sentimientos de nuestra vida en el seno de las organizaciones a la que pertenecemos. El sentimiento afectivo le da carácter de cierta permanencia.

En esto las actitudes difieren, por ejemplo de las opiniones y de las creencias, las cuales aunque muchas veces se interpretan en una actitud provocando un efecto positivo o negativo en relación a un objeto y creando una predisposición a la acción, no necesariamente se encuentran impregnadas de una connotación afectiva.

En lo relacionado con el componente conativo o de acción es el componente instigador de conductas coherente con las condiciones y los afectos relativos a los objetos actitudinales, siendo el resultado de la sucesión de los aspectos cognitivo y emocional.

Se pueden socializar los resultados de las matrices para que los RRHH tengan información al respecto y claridad en ello.

Proceso de retroalimentación.

Flujo de información de todo lo que ocurre en la fase, en cada uno de los elementos estructurales y de forma integral de la fase.

FASE # 3: Implementación y Control.

3.1 Proceso de Implementación.

3.2 Proceso de Control.

Objetivo de la Fase.

Lograr una adecuada y eficiente implementación y control de la metodología concebida con la utilización de mecanismos de control que faciliten corregir

posibles desviaciones del contenido de la metodología en correspondencia a su concepción.

Presupuestos o condicionantes.

1. Definición clara y precisa de la metodología concebida y estructurada en la Fase #2.
2. Dominio de la misma por parte de líder de la organización y el equipo estratégico como factores claves para el proceso de implementación y control.

3.1 Paso # 1 Proceso de implementación.

Acciones y procedimientos.

Durante el desarrollo de la fase se han de articular estrechamente los elementos que conforman el contenido de la misma, es decir lo relacionado con los pasos que integran la fase, con plena consideración de las fases anteriores, es un momento muy importante dado que se valida lo concebido en la fase anterior.

- Definición clara y precisa de:
- Problema a resolver.
- Objetivo general y específico.
- Definición muy clara del rol del líder y del equipo estratégico en la fase, así como el nivel de compromiso de todos los implicados de la organización ante la tarea, para lograr los resultados previstos, sobre las necesidades manifiestas en el diagnóstico (Fase #1).
- Definir el plan de acción: Ver Anexo # 12 Estructura del Plan de acción)
- Observaciones:
- Precisión del área (s) de resultados involucrada en el proceso de intervención.
- Registro de las experiencias que se manifiesten en el proceso de implementación y control.

Paso # 2 Proceso de Control de la Metodología.

Acciones y Procedimientos.

Como parte del proceso administrativo la actividad de control no puede faltar, de ahí su instrumentación como aspecto clave en el proceso de toda actividad que tenga lugar en el seno de toda organización y máxime cuando estamos en el marco de un proceso vinculado a la planeación estratégica.

Corroborar si las acciones y procedimientos estructurados en la metodología han sido cumplidos o no, reflejando en qué medida ello ha ocurrido, de existir desviaciones de acuerdo a lo planificado reflejarlas de forma precisa, así como identificando las causas o factores que así lo han condicionado.

Definir el tipo de control así como el cronograma del mismo, donde se clarifiquen objetivamente los componentes del proceso de control y los implicados en el mismo.

Objetivo del control, responsable, tiempo, área, acciones planificadas, acciones ejecutadas, desviaciones, observaciones, etc.,

La retroalimentación constituye un proceso activo, permanente, de flujo de información acerca de todo lo que ocurre con las fases que integran la metodología y en particular la que nos ocupa.

Intercambiar periódicamente, mediante sesiones de trabajo el líder de la organización y el equipo estratégico sobre la marcha del proceso de implementación, de lo planificado y lo acontecido en el paso #2 de esta fase #3.

Registrar los hechos más significativos acontecidos en la fase, como referencia para presentes y futuras acciones vinculada a la fase, lo cual constituya una memoria de referencia al líder de la organización y al equipo estratégico de la misma.

Proceso de evaluación de la fase.

Se pretende evaluar el contenido, secuencia y cohesión de la fase para lo cual consideramos necesario y oportuno los siguientes indicadores. (Ver anexo # 20)

Sugerencias del autor.

Es muy importante lograr una plena integración y motivación de todos los implicados en la metodología diseñada, estableciendo un clima afectivo, de motivación, comunicación e influencia en y hacia los RRHH relacionados con la tarea.

No debemos perder de vista que la administración constituye un proceso integrado regido por cuatro funciones generales, la planificación, la organización, el mando y el control. Las que han de tener su manifestación en esta fase de implementación y control, como en las anteriores que conforman la metodología, con plena adhesión a la esencia de las mismas y

en el nivel que el objeto que nos ocupa requiere en todas sus acciones y procedimientos, considerando la correcta correlación de lo general y lo específico. en cada aspecto.

En correspondencia con la dinámica organizacional tanto interna como externa , es importante que tanto el líder de la organización como los integrantes de equipo estratégico realicen acciones de capacitación sobre el tema , consultando a expertos , Psicólogos , sociólogos , etc.

Es muy importante acometer un registro, una memoria de todo lo relevante ocurrido durante la fase, en lo relacionado con los aspectos positivos, como los negativos. Lo cual puede constituir una referencia para procesos posteriores.

En el caso del paso #2 del Control, es importante en caso de producirse desviaciones, identificar objetivamente las causas que las han provocado, para lo cual sugerimos aplicar el diagrama de causa—efecto. Ver (Anexo # 15)

Dado el peso que tiene en el resultado positivo de la fase , es importante tener claridad en lo relacionado con la información , cantidad de la misma , su confiabilidad , actualización, fuente de donde proviene, utilización objetiva que se haga en el proceso , nivel de socialización entre otros rasgos de lo que debe reunir una información para el caso que nos ocupa.

El proceso de implementación y control ha de caracterizarse por una disciplina muy positiva en el cumplimiento de lo planificado y las normas que en sentido general se establecen en la fase y en cada uno de sus respectivos pasos, la plena claridad del líder de la organización y del equipo estratégico de la misma, es fundamental en cuanto a cómo y en qué condiciones se ha de desarrollar el proceso de implementación y control,

La retroalimentación debe ser permanente durante todo el desarrollo de la fase y no al final de la misma, como elemento general integrador y permanente del proceso de la metodología.

3.6 Resultados de la Validación de la propuesta metodológica diseñada para potenciar la actitud estratégica en el sistema de organizaciones que integran el MINTUR en Pinar del Río

La validación de la propuesta metodológica presentada en el epígrafe 3.5 se realiza mediante la aplicación del método de evaluación, a través del criterio de expertos⁴⁴, el cual utiliza como fuente de información un grupo de personas a las que se les reconoce un conocimiento elevado del tema que se va a tratar.⁴⁵

La metodología utilizada para evaluar fue la de comparación por pares.

Para la implementación del método se siguieron los siguientes pasos:

1. Definición del objetivo.

Validar la propuesta metodológica para potenciar la actitud estratégica, en el sistema MINTUR de Pinar del Río, mediante la metodología de comparación por pares.

2. Selección de los expertos.

Este paso se puede ejecutar a través de diferentes procedimientos, en este caso se utiliza la autovaloración de los expertos, mediante la cual la persona, responde a un cuestionario **(Ver anexo 21)**, que tiene dos partes, la primera recoge datos generales, desde el punto de vista profesional, y la segunda, le facilita valorar sus competencias y las fuentes que le permiten argumentar los criterios acerca del tema propuesto. La cantidad de expertos a seleccionar, este trabajo se realizó con 12 expertos, tres Doctores, siete Master y dos Licenciados.

En este sentido, los principales resultados son los siguientes:

- Primera parte: El 25 % de los encuestados tienen categoría científica de Doctores y el 58% tiene la categoría de Máster y el 17 % son Licenciados. **(Ver anexo 22).**
- Segunda parte: De un total de 12 individuos propuestos como posibles expertos, el 100% resultó seleccionado, esta conclusión se obtuvo después de calcular el coeficiente de competencia (K). **(Ver anexo 23).**

44 "Se entiende por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones, capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales, con un máximo de competencia". (Ramírez, 1999)

45 Ramírez, 1999; Campistrous y Rizo, 1998.

3. Recopilación de la información.

Se elabora un documento que se envía a los 12 expertos, el cual contiene una síntesis de los fundamentos teóricos, así como el resumen y descripción de la propuesta metodológica, que sirven de base para dar respuesta al cuestionario que se anexa, el cual debe brindar la información necesaria, para cumplir el objetivo propuesto **(Ver anexo 24)**.

Procesamiento de la información.

El método de experto que se utiliza es el de comparación por pares, el cual hace uso de las frecuencias absolutas y relativas, que se obtienen de las opiniones de los expertos consultados, para obtener los puntos de corte, éstos se utilizan en la determinación de la categoría evaluativa que se le otorga a cada fase de la propuesta metodológica, según los criterios a evaluar.

(Importancia, factibilidad y adaptabilidad) **(Ver anexo 25)**.

Con relación a las preguntas, que dan la posibilidad de nuevas sugerencias, a partir de las consideraciones de los expertos, se aplicó el cálculo de la frecuencia relativa, para el análisis de las respuestas.

5. Análisis de los resultados.

El criterio que corresponde a la importancia de las diferentes fases de la propuesta metodológica se obvia del procesamiento de los resultados, ya que no existen contradicciones en las opiniones de los expertos, al ser evaluadas por el 100% de ellos, en la categoría de alta.

En relación a la factibilidad y adaptabilidad de las fases se obtuvo la categoría de alto, lo cual permite concluir que es válida, desde el punto de vista empírico, la propuesta formulada en la propuesta metodológica **(Ver anexo 25)**.

Respecto a las preguntas que aparecen en el cuestionario de validación **(Ver anexo 24)**, existe una opinión generalizada por parte de los expertos, en cuanto a:

- Hay coincidencia en que no se debe incluir ninguna otra fase.
- El ordenamiento de los pasos se corresponde con los objetivos de cada fase y estos integrados con el proceso en general.
- Las acciones y procedimientos son coherentes con sus respectivos pasos.

No obstante, el autor considerará una serie de sugerencias propuestas por los expertos, para cuando se implemente la propuesta metodológica, las mismas se relacionan a continuación:

- Debe ser un proceso caracterizado por una disciplina sobre la base de los referentes normativos respecto a los presupuestos o condicionantes de cada fase, la secuencia de las mismas y sus pasos y el control de las diferentes acciones que se plantean en la propuesta metodológica.
- Conceder la importancia que requiere la información interna y externa vinculada a la organización objeto de la propuesta metodológica, su nivel de actualización e incorporación al proceso de planeación estratégica.
- La capacitación del líder y del equipo de trabajo estratégico sobre la metodología propuesta y lo relacionado con el proceso de planeación estratégica.

Conclusiones del capítulo tres.

Al concluir este capítulo, donde se desarrollan propuestas que conducen a alcanzar los objetivos específicos del mismo, el autor es del criterio de que se tengan presente una serie de aspectos como elementos conclusivos del capítulo.

- 1- Dada la importancia que tiene para toda organización la actitud estratégica y su atención por parte de las organizaciones ,donde los líderes de las mismas tienen un protagonismo decisivo , la propuesta metodológica que hacemos constituye una herramienta de gestión organizacional ,su consideración sobre la base del respeto a su estructura y en correspondencia con la correlación de lo general y lo específico de cada organización contribuirá al fortalecimiento de la gestión estratégica de las organizaciones.
- 2- Se define el diseño de una propuesta metodológica para potenciar la actitud estratégica , la cual responde a una estructura , definida esta por tres fases , con sus correspondiente estructura (objetivo particular de la fase , presupuestos o condicionantes ,pasos, acciones y procedimientos correspondientes a cada paso, proceso de evaluación de la fase, sugerencias del autor , y la retroalimentación.)
- 3- El empleo del método de expertos, en su modalidad de comparación por pares, evalúa las tres fases en que se estructura la propuesta

metodológica con la máxima categoría (alta), a partir de los criterios propuestos (importancia, factibilidad y adaptabilidad), lo que expresa la validación empírica de la misma.

Conclusiones Generales.

CONCLUSIONES.

1. El análisis de la bibliografía consultada conduce a reflexionar, independientemente del cuerpo teórico que en P.E y Gestión Estratégica existe y se refleja en las mismas, aún no existe una definición de un proceso de intervención para abordar lo relacionado con la actitud estratégica con una secuencia lógica para la materialización de sus rasgos característicos y potenciarlo, conocimientos que han de integrarse a la cultura organizacional con un enfoque constructivo, dotado de todo el conjunto de conocimientos relacionados con la actitud estratégica y las actitudes en general, para potenciar en los líderes y en todas las categorías ocupacionales un nivel de conocimiento sobre el tema, tema que resulta necesario considerar, siendo consecuente con el nivel de conocimientos que a cada nivel corresponda en el marco de las habilidades directivas.
2. La realización del diagnóstico permite concluir que la actitud estratégica y sus rasgos característicos presentan niveles de manifestación por debajo de lo requerido, en el sistema de organizaciones que integran el MINTUR en Pinar del Río, manifestándose dispersión por los RRHH en su dominio y materialización de modo consciente, relacionado con el proceso integro de planeación estratégica.
3. El diseño de la propuesta metodológica dirigida a potenciar la actitud estratégica en el sistema de organizaciones que integran el MINTUR en Pinar del Río, incorpora una herramienta de dirección a las organizaciones, para el logro de una Gestión estratégica efectiva y eficiente, a partir del significado que la actitud estratégica tiene en los resultados de las organizaciones.
4. Se estructura en tres fases y pasos correspondientes, que abarca la identificación, el diagnóstico, la proyección e implementación y control de la propuesta metodológica.
5. La validación de esta propuesta metodológica se efectúa a través de especialistas en los contenidos recogidos en la metodología, apoyándose además en la experiencia acumulada en el campo de la investigación.

Recomendaciones.

- 1- Implementar la propuesta metodológica en el Sistema de organizaciones que se integran al MINTUR en Pinar del Río, con objetividad y con una disciplina en considerar y respetar todo el contenido de la misma en sus diferentes fases y pasos, constituyéndose como normas de actuación a tales efectos, considerando la correlación de los aspectos generales y particulares de cada organización.
- 2- Desarrollar procesos investigativos sobre el tema y el comportamiento en la práctica de la propuesta metodológica, de forma sistemática, propiciando su socialización en las organizaciones objeto de la propuesta.
- 3- Desarrollar hábitos y habilidades en el empleo de los aspectos socio psicológico de la dirección en correspondencia con lo general y específico de cada organización.
- 4- Prestar mayor énfasis al proceso de planeación estratégica en sus tres momentos, desarrollando un proceso de interrelación lógica sistemática en relación a la manifestación de la actitud estratégica, como uno de los pilares fundamentales que es de la Gestión estratégica.
- 5- Desarrollar un seguimiento a cada aspecto de la estrategia organizacional, integrando en los diferentes niveles los RRHH que correspondan, con la objetividad requerida, con protagonismo del líder de la organización y del equipo de trabajo estratégico.

Bibliografía

1. Allport, G: 1968 La personalidad, su configuración y desarrollo. ed revolución. La Habana, Cuba.
2. Adler, Nancy J; Brahm, Richard et-al [1992] Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States. Strategic Management Journal, 13 (6) pp 449-466.
3. Álvarez, Carlos 2008 Teoría Transteórica
[http://www.hunter.cuny.edu/.../modelo3.Las etapas de- cambio.pdf](http://www.hunter.cuny.edu/.../modelo3.Las%20etapas%20de%20cambio.pdf)
4. Ansoff, Igor [1993]. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. / H Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I./ Editorial Trillas, México, sp.
5. Ansoff, H. Igor (1985). La Dirección y su actitud ante el entorno. Deusto, Bilbao .
6. Argyris, Chris (1989) Strategy Implementation: An Experience in Learning. Organizational Dynamics, 18 (2) pp 5-15.
7. Bartoli, A. Hermel, P. 1989. Le développement de l'entreprise. Economica. Paris.
8. Beaufre, Andrés [1997] Introducción a la estrategia. Ed. Biblioteca militar, Oficial no 43. Lima, Perú. P 57 – 65.
9. Beckham, Daniel J [1997]. Hot Concepts in strategy. / Healthcare-forum- Journal. Jan/ Feb 1997; v 40n1, pp 43- 47.
10. Bello, Dávila, Zoe, Cásales, Fernández Julio .C. 2005, Psicología Social Ed. Félix Varela. La Habana pp 93-108.
11. BOLIVAR, A. (1.995): La evaluación de valores y actitudes. Anaya. Madrid.
12. Bowman, Cliff [1995]. La esencia de la Administración Estratégica./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 150 pp..
13. Bowman, Cliff. 1996. La Esencia de la Administración Estratégica. 2da. ed. México: Prentice Hall Hispanoamérica. 113p.
14. Buenos Campus, E. 1996. Dirección estratégica de la empresa, Metodología, técnicas y casos. 5ta ed. Madrid: Edit. Pirámide, 399 pág.

15. Cambio de actitudes Localizado en:
<http://atenciónatupsique.wordpress.com/2011/09/13medida-formación-y-teorias>
16. Cap. II Fundamentos Teóricos de las actitudes. Localizado en:
<http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2010/09/Sergio-Pou-Alberu.pdf>
17. Cap. II Teoría General de las actitudes. Localizado en:
[http://tdx.cat/bitstream/andel/10803/8906/02capitulo parte I.pdf](http://tdx.cat/bitstream/andel/10803/8906/02capitulo%20parte%20I.pdf)
18. Cardinal, B. (1997). Construct validity of stages of change for exercise behavior. *American Journal of Health Promotion*. 12, 68-74.
19. Cardinal, B., Engels, K., and Zhu, W. (1998). Application of the transtheoretical model of behavior change to preadolescents physical activity and exercise behavior. *Pediatric Exercise Science*, 10, 69-80.
20. Casales, J .C.2007. *Psicología Social*. Ed. Félix Varela. La Habana Cuba. Pág. 93.
21. Case, K. [1999]. "Estrategia corporativa". A: ESADE. *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. Madrid, Cuadernos Cinco Días, 1999, pp 311- 316..
22. Calero Vinelo, Arístides,1978.*Técnica de Muestreo* .Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 514p
23. Certo. Samuel C, Paul, Meter, J. 1996 . *Dirección Estratégica*. 3ra Edición.Irwin Clamades. Impreso en España.
24. Chakravarthy, Balaji S. [1987] *On Tailoring a Strategic Planning System to Its Context: Some Empirical Evidence*. *Strategic Management Journal*, 8 (6) pp 17-24.
25. Daniels, Aubreyc. 1995. *Tratar Comportamientos Indeseables*. En: *Gerencia del desempeño*. México: Luz M .Rodríguez A. pp. 126-143.
26. Davis. Keith. NEWSTRON, John .1990.*El Comportamiento Humano en el trabajo* .Comportamiento Organizacional.7ª edición, México
27. Dawes, R. (1983). *Fundamentos y Técnicas de Medición de Actitudes*. México, D. F. Edit. Limusa, S.A.
28. Dawson, Roger.1994. *Decidir lo correcto, con rapidez y seguridad*, 1ra ed. Barcelona: Grijalbo, S.A. 249p.

29. De Toro y Gisbert, Miguel. [1977]. Diccionario Larousse./ Editorial Científico - técnica, La Habana, ,868 pp..
30. Díaz Llorca, Carlos.2006. Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. 1ra. ed. La Habana: Balcón.
31. DiClemente, C., Prochaska, J., Fairhurst, S., Velicer, W., Velasquez, M. and Rossi, J. (1991).The process of smoking cessation: an analysis of precontemplation, contemplation, andpreparation stages of change. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 59, 295-305.
32. Drucker, Peter, F. [1996]. Administración y futuro./ Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 250 pp..
33. Egelhoff, William G. [1993] Great strategy or great strategy implementation - Two ways of competing in global markets. Sloan Management Review, 34 (2) pp 37-50.
34. Eisenberg Glantz.Fany. Las actitudes
<http://www.buenastareas.com/ensayos/actitud/3244896.html>
35. Escamez,J. y Ortega, P.1986:La enseñanza de actitudes y valores. Nau Llibres. Valencia.
36. Fabelo, C. Rigoberto 2003. Formación de gestores de proyecto. Ed CIERIC. Habana.
37. Fernández Rius, Lourdes.2005. Pensando en la Personalidad, 2da. ed. La Habana: Félix Varela. 180p.
38. Floyd, Steven W; Wooldridge, Bill [1992] Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. Academy of Management Executive. 6 (4) pp 27-39.
39. Friederich August Von der Heydte [1988] La Guerra Irregular Moderna. Ed/ EIR. Washington, Estados Unidos. 325 pp..
40. Gallego, Jesús Felipe.2002. Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión. 1ra ed. Madrid: Mónica Elvira, 121p.
41. García S, Pablo. 1983. Las Comunicaciones en la Empresa. 3ra .ed. La Habana: Científico-Técnica. 92p.
42. García, Marrero, Rogelio. 1999. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. 1ra. Ed .La Habana: Edit. Félix Varela.

43. García, Salvador, Simón L. Dolan, 1997, La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. Editorial McGraw – Hill Interamericana, Madrid, España.
44. Gárciga, Rogelio J [1999]. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos./ Ed. “Félix Varela”. La Habana, Cuba. 270 pp..
45. Gimbert, Xavier. 1998. Enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. Edic. Deusto SA., 193 pág.
46. Golden, Brian R. [1992] SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. Strategic Management Journal, 13 (2) pp 145-158.
47. Goldratt, Eliyahu M.[1995]. No fue la suerte./ Ediciones Castillo SA, México, 250 pp..
48. Gómez Gras, José María [1997]. Estrategia para la competitividad de las PYME./ Ed. McGraw Hill, México. 193 pp..
49. González Hernández, Humberto [1998]. Planeación Estratégica de GET a nivel corporativo en el periodo 1998 -2000./ Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Tutor. M. Sc. Diamelys Nogueira Piñera./ CETDIR. ISPJAE, 109 pp..
50. González Serra, Diego.1972. La Teoría de J. Nuttin sobre la personalidad y la motivación. 1ra. ed. La Habana: Edición Revolucionaria. 57p.
51. Goold, Michael; Quinn, John J. [1990] The Paradox of Strategic Controls. Strategic Management Journal, 11 (1) pp 43-57.
52. Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional,5ta edición .Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S. A México 1996.
53. Gotees, David L. [1998]. Administración de la seguridad total./ Ed. Prentice may Hispanoamericana. México. 150 pp..
54. Green, Sebastian [1992] The Impact of Ownership and Capital Structure on Managerial Motivation and Strategy in Management Buy-Outs: A Cultural Analysis. Journal of Management Studies, 29 (4) pp 513-535.
55. Grima,J.Tema,J.1984.Análisis y Formulación de la estrategia empresarial. Hispano Europa, Barcelona.

56. Guerrero Ramos, Dorena [1998]. La Dirección por Objetivos: realidades y perspectivas./ Dorena Guerrero Ramos, Clara Creag Fernández./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 237 – 244.
57. Guiegol, William C.[1992]. Administración por Objetivos: guía práctica enfocada al éxito./ Ed. Mc Graw Hill. México, sp. tres tomos.
58. Guns, Bob [1999]. Aprendizaje organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva./ Bob Guns y Kristin Anundsen./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
59. Gupta, Anil K. [1987] SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. Academy of Management Journal, 30 (3) pp 477-500.
60. Guth, William D; MacMillan, Ian C. [1986] Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. Strategic Management Journal, 7 (4) pp 313-327.
61. Hernández, Sampier , Roberto.2004. Metodología de la Investigación, 2da edición. Editorial .Félix Varela. La Habana .Cuba.
62. Herrera, Caridad.2003.Liderazgo y Cultura Organizacional. Apuntes (8) : 12-15, Enero- Junio..
63. Hill, Winfred F.1974. Teorías Contemporáneas del Aprendizaje. Editorial Paidós, Buenos Aires Argentina.
64. Hunt, John W. 1993.La Dirección de personal en la empresa. 4ta. ed. España: Edigrafos, S.A, 231p.
65. Jarniou, P (1983). La dinámica en normas en la administración estratégica .Trillas México.
66. Katzenbach, Jonh, R, Smith, Douglas K.1996. La sabiduría de los equipos. 1ra ed .Editora Continental, S.A, México
67. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. 1996. Administración. Una perspectiva global. 10. Ed. México, DF: Programas Educativos, S.A de C.V. Caiz, 167p.
68. Kusmin,E.S.1979.Los Fundamentos de La Psicología Social.Ed. Universidad de la Habana, Facultad de Psicología.

69. La Modificación de las actitudes (Reseña de teorías básicas) de Julio Cesar Casales. Localizado en :
<http://www.scribd.com/doc/50312669/21/la-modificación-de-las-actitudes-reseña-de-teorías-básicas-htm>
70. Las actitudes y sus Cambios Localizado en:
<http://www.biopsychology.org/tesis-pilar/t-pilar06htm>
71. Las actitudes. Contiene formación y cambio de actitudes.
<http://html.rincondelvago.com/actitudes.html>
72. Las Actitudes. Localizado en:
<http://www.loshornosl.com.ar/capacitación/mi-libro/actitudes tema12.htm>
73. Lilienfeld, R. (1984). Teoría de Sistemas. México: Edit. Trillas.
74. Lindgren Clay Henry. 1997. Introducción a la Psicología Social. 3ra Edición, México: Trillas.
75. LLOPIS, J.A. y BALLESTER, M^a.R. (2.001): Valores y actitudes en educación. Teorías y estrategias educativas. Tirant lo Blanch. Valencia
76. MacGregor, Lawrwnc. [1999], Can your company actually execute its strategy? Harvard Business Review. P 10.
77. MAYOR, J. y PINILLOS, J.L. (1.989): Creencias, actitudes y valores. Alhambra Universidad. Buenos Aires.
78. Méndez D, Elier, y Lloret F, M del C. 2005. Desarrollo territorial y local una forma para medirlo en Cuba entre 1985 y el 2001- www.monografías.com. [Búsqueda realizada Enero del 2009]
79. Menguzato y Renaul [1995]. La Dirección Estratégica de la Empresa. "Un enfoque innovador del management" S.P.I p. 78
80. Mintzberg, Henry [1994]. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
81. MORALES, J. y MOYA, M. (1994): Psicología social. Eudema. Madrid
82. MORALES, P. (2.000): Medición de actitudes en psicología y educación..
83. Morrissey, George [1993]. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp..

84. Moya, Miguel (1999). Persuasión y cambio de actitudes en Morales (coord). Mc.Graw Hill. Madrid. España. Pág.217
85. Myers, David. (1995). Psicología Social. Mc Graw Hill. México. Pág.142
86. Nadelsticher, A. (1983). "Técnicas para la Construcción de un Cuestionario de Actitudes y Opiniones Múltiple", Instituto Nacional de Ciencias Penales (INAPE). México.
87. Nocroos, Keent, Jonh. Cambio de actitudes.
<http://www.textosdepsicología.blogspot.com/2010/12/teoria-de-las-actitudes.html>
88. OConnor, Ml. (1994). Exercise promotion in physical education: Application of the Transtheoretical Model. Journal of Teaching in Physical Education, 14, 2-12.
89. Ossgood, C., Suci, G., Tennenbaum, P. (1986) Medición de Actitudes. Edit. Trillas.
90. Petrovsky, A. V. [1981]. Psicología General./ Ed. libros para la educación. La Habana, Cuba. pp 407 – 446.
91. Pick de Weiss, S., López, A. (1984). Cómo investigar en ciencias sociales. México. Edit. Trillas
92. Ponce Solozábal, José Ramón: 1981. Estructura Psicológica de la actitud. En: Dialéctica de las actitudes en la personalidad. 1ra edición. La Habana pp. 54-63
93. Ponce Solozábal, José Ramón: 1981. Transformación de la actitud. En: Dialéctica de las actitudes en la personalidad. 1ra edición. La Habana pp. 64-78
94. Ponce, Solozábal José Ramón. 1981. Dialéctica de Las actitudes en la Personalidad. Primera Edición. Editorial Científico Técnica .La Habana .Cuba.
95. Porter, Michael [1995]. Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp.
96. Prahalad, C K; Hamel, Gary [1994] Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? Strategic Management Journal, 15 (Summer) pp 5-16.

97. Prochaska, J. and Bess, M. (1994). The transtheoretical model: applications to exercise. *Advances in exercise adherence*. Dishman, R. (edit). Nueva York: Human Kinetics Publishers.
98. Prochaska, J., DiClemente, C. and Norcross, J. (1992). In search of how people change. *American Psychologist*, 47, 1102-1114. Prochaska, J. and DiClemente, C. (1985). *Coping and Substance Use*. New York: Academic Press.
99. Ramirez, Urizarri, L. A (1999). Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de experto. Conferencia dictada en Santa Fé de Bogotá, D.C Colombia, Julio 6 de 1999.
100. Randolph, W. Alan y Posner, Barry. 1988. *Las diez reglas de oro para trabajar en equipo*. 2da. ed. México: Grijalbo. S.A.
101. Robbins, Stephen P.: 2001, *Comportamiento Organizacional*, Séptima Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica. SA, México. Pág.9.
102. Rodríguez Valencia, Joaquin [1999]. *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*. / Ed. Contables, administradores y fiscales, SA, México. 235 pp..
103. Ronda P. Guillermo. 2000. *Los Valores Compartidos, Una herramienta para Legitimar la Implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas*.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp.htm> [Consultado Febrero 2010]
104. Ronda P. Guillermo. (2002): "Las Leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la Dirección estratégica", [en línea] 5campus.com, Control de gestión <<http://www.5campus.com/leccion/leyrige>. España
105. Ronda Pupo, Guillermo A (2001) *La implementación de la estrategia en su empresa, el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de la ejecución*.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/lirest...htm>. Colombia.
106. Ronda, P. G. y J. Marcané. 2004. *Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?* .

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm> - - p. 7-34. Fecha de consulta: 12 de enero 2010.
107. Ronda ,P. Guillermo y Marcané L, José A. 2002. La Efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Leyes que la garantizan [http://www.managementweb.com.or/Estrategia 3.htm](http://www.managementweb.com.or/Estrategia3.htm)
108. Ronda,P.Guillermo.2006.Los Pilares que sostienen La Dirección Estratégica.<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm>
109. Rosenbaum, Bernard L.1995. Cómo motivar a los empleados de hoy. 5ta. ed. México, DF: Oaxaca. 49p..
110. SAMPASCUAL, G. (1.986): Actitudes, en AA.VV., Sociología y Psicología Social de la Educación. Anaya. Madrid.
111. Schein, Edgar [1994]. Cultura Empresarial y el Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones, pp 10 – 250.
112. Schein, Edgar.1982.Psicología de la Organización .Pretince Hall Internacional .México
113. Soriano, Claudio L. Recursos de Gestión para la Pymes. <http://www.rgpymes.com>.
114. Steiner, George A. [1996]. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editirial Continental, SA, México. 360 pp.
115. Stoner,James.W, Charles.2007 Administración. 5ta Edición. Editorial .Félix Varela. La Habana.
116. Summers, G., (1976). Medición de Actitudes. México: Edit. Trillas
117. Tabatoni, P y Jarniou, P (1975). Les systemes de gestión. Politiques et structures, PUF. Paris.
118. Teorías de las actitudes <http://textosdepsicologia.blogspot.com/2010/12teoria-de-las-actitudes.html>
119. Thorne, Paul.1993. El nuevo gerente general. 2da. ed. Colombia: Luz M. Rodríguez A, UPC. Madrid. p193
120. U0010b [2000] The Balanced Scorecards lessons, Harvard Business Review. Pp. 4-5.

121. U9802b [1999] How to take strategic approach to implementation?
Harvard Business Review. Pp. 4-6.
122. Valdés, L. (1992). Apuntes de Estadística aplicada. Universidad de las Américas.
123. Waldersee, Robert; Sheather, Simon [1996] The effects of strategy type on strategy implementation actions. Human Relations, 49(1) pp 105-122.
124. Wright, Peter [1994]. Strategic Management./ Peter Right, Charles D. Prngle, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición./Ed. Woodstock Publishers Service, USA, pp 4 – 101.

Anexos

Anexo #1: Categoría ocupacional.

Empresas y unidades Presupuestadas	Categoría Ocupacional					Total
	Operarios	Servicios	Administrativos	Técnicos	Dirigentes	
Turempleo Pinar del Río	1	1	-	10	2	14
Fintur S.A Suc. Pinar del Río	-	-	1	6	1	8
Comercializadora ITH	9	9	-	21	9	48
Emprestur Pinar del Río	135	4	-	24	9	172
Hotel Cayo Levisa	22	18	-	15	4	59
Sucursal Transtur Pinar del Río	36	14	-	33	6	89
Agencia de Viajes Cubanacan	-	7	-	8	2	17
EHT Brisas de Occidente	2	7	1	37	6	53
UEB Inmobiliaria Pinar del Río	1	1	-	15	2	19
Sucursal Caracol Pinar del Río	5	84	-	22	11	122
Turismo y Salud	-	-	-	9	1	10
Infotur Pinar del Río	-	-	-	4	1	5
Complejo Viñales	27	62	-	18	7	114
Islazul Pinar del Río	34	74	-	19	14	141
Campismo Pinar del Río	45	116	6	43	16	226
Palmares Pinar del Río	76	189	-	48	13	326
UEB Havanatur Pinar del Río	-	4	-	7	1	12
Delegación Pinar del Río	1	1	-	6	1	9
Total	394	591	8	345	106	1444
%	27 %	41%	1%	24%	7%	

Fuente: Turempleo Pinar del Río

Anexo # 2: Clasificación de los RRHH por sexo, nivel de escolaridad, etnias y edades.

Empresas/Unidades presupuestadas	Sexo		Nivel educacional				Etnias			Edades(años)				
	Hombres	Mujeres	6to Grado	9no Grado	Medio-Superior	Superior	Blanco	Negro	Mestizo	hasta 35	36-40	41-45	46-55	Más de 56
Turempleo Pinar del Río	7	7	-	2	4	8	12	1	1	-	3	2	6	3
Fintur SA Sucursal Pinar del Río	2	6	-	-	-	8	8	-	-	1	2	1	3	1
Comercializadora ITH	30	18	-	4	28	16	43	1	4	5	15	12	10	6
Emprestur Pinar del Río	145	27	19	76	52	25	144	24	4	50	31	38	34	19
Hotel Cayo Levisa	49	10	4	14	27	14	49	8	2	15	10	13	9	12
Sucursal Transtur Pinar del Río	74	15	2	9	42	36	80	9	-	12	19	13	34	11
Agencia de viajes CUBANACAN	9	8	-	-	1	16	16	1	-	5	3	4	5	-
EHT Brisas de Occidente	25	28	-	1	15	37	42	11	-	6	6	13	23	5
UEB Inmobiliaria Pinar del Río	8	11	-	-	5	14	18	1	-	2	2	5	6	4
Sucursal Caracol Pinar del Río	45	77	-	3	88	31	98	16	8	46	31	15	22	8
Turismo y Salud	1	9	-	-	7	3	8	1	1	2	2	2	4	-
Infotur Pinar del Río	1	4	-	-	1	4	3	1	1	3	1	1	-	-
Complejo Viñales	75	39	2	8	70	34	108	4	2	21	32	18	33	10
Isla Azul Pinar del Río	85	56	2	6	97	36	111	28	2	43	25	25	38	10
Campismo Pinar del Río	134	92	-	18	165	43	186	28	12	73	33	54	49	17
Palmares Pinar del Río	233	93	5	37	221	63	283	33	10	74	73	66	80	33
UEB Habanatur Pinar del Río	6	6	-	-	1	11	12	-	-	1	4	6	1	-
Delegación MINTUR	5	4	-	-	2	7	8	1	-	-	3	-	5	1
Total	934	510	34	178	826	406	1229	168	47	359	295	288	362	140
%	65%	35%	2%	12%	58%	28%	85%	12%	3%	25%	20%	20%	25%	10%

Fuente: Turempleo Pinar del Río

Anexo # 3: Guía de Diagnóstico

ESTRUCTURA	COTENIDO
Necesidad de información	<p>Conocer los aspectos relacionados con la actitud estratégica, en el marco de la planeación estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none">• Participación activa y consciente.• Dominio, implementación y valoración crítica del proceso.• Liderazgo manifiesto• Control del proceso.• Cumplimiento de las normas del proceso.• Consideración de la dinámica(interna y externa)• Proactividad en el proceso.• El cambio organizacional, preparación para él mismo y aceptación de éste.• Trabajo en equipo.
Objetivo y alcance del diagnóstico.	<p>Objetivo: caracterizar la actitud estratégica en el proceso de planeación estratégica como pilar fundamental de la gestión estratégica existente en el sistema de instituciones que integran el MINTUR en Pinar del Río.</p> <p>Alcance: la actitud estratégica.</p>
Fuente de información.	<p>Categorías ocupacionales:</p> <p>Dirigentes</p> <p>Técnicos.</p> <p>Administrativos.</p> <p>Servicios.</p> <p>Operativos.</p>
Diseño de instrumentos para la búsqueda de información.	<p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Encuesta.• Escala Likert.• Diferencial semántico.• Guía de observación.
Aplicación y procesamiento.	<p>La aplicación de los instrumentos y su procesamiento serán ejercidos por la persona</p>

	implicada.
Análisis de los resultados	Análisis por cada instrumento aplicado e integración general de los resultados.
Presentación del informe.	<p>Caracterización del MINTUR en P. del Río.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Misión. -Visión. -Proceso de Planeación estratégica. -Objetivos Generales. <p>Resultados de los instrumentos aplicados.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuesta. -Escalas Likert. -Diferencial Semántico. -Guía de observación. <p>Resultados más significativos de forma general.</p> <p>Conclusiones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 4. Técnica de muestreo.

Fórmula

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1 - \hat{p})}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1 - \hat{p}) - \frac{1}{N}}$$

Fuente:

Autor: Calero Vinelo, Arístides

Título: TECNICA DE MUESTREO

Publicado: La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1978

Extensión: 514 p.

Materias: ESTADISTICA. MUESTREO

Código domicilio: 31-1037

Leyenda:

Z: distribución Normal.

$\alpha = 0.05$ (nivel de significación)

N: tamaño de la población.

n: tamaño de la muestra.

$p = 0.5$ (proporción que igual a este valor garantiza el tamaño óptimo de muestra)

$d = 0.05$ (error absoluto)

Anexo # 5: Encuesta sobre Actitudes.

Categoría ocupacional. _____

La Planeación estratégica es hoy en día una de las acciones más comunes y necesarias para todas las organizaciones, la cual consta de tres momentos, diseño, implementación y control, lo que incide significativamente en la Gestión estratégica, dado la actitud que con relación a ella se asuma.

Conteste cada una de las siguientes declaraciones utilizando la siguiente tabla de valores valorando la realidad de cada una de las declaraciones en su organización.

5-Totalmente de acuerdo.

4-De acuerdo.

3-Indeciso.

2-En desacuerdo.

1-Totalmente en desacuerdo.

Declaración.

(---) 1. Esta organización, está preparada para asumir los cambios que correspondan acometer.

(---) 2. En el proceso de planeación estratégica en sus tres momentos, cuento con información actualizada de la organización y del entorno.

(---) 3 .Existe una buena comunicación, por parte de los lideres con sus subordinados en correspondencia con la dinámica del entorno organizacional,

(---) 4. El proceso de planeación estratégica, se caracteriza por ser un proceso crítico en sus tres momentos.

(---) 5. El proceso de planeación estratégica, considera una constante y objetiva actualización frente a su entorno, lo cual la prepara para enfrentar los cambios.

(---) 6. Se ha fortalecido el trabajo de equipo en todo el proceso de planeación estratégica con equidad de participación.

(---) 7. Se analizan y manejan con objetividad los problemas que en el proceso de planeación estratégica en sus tres momentos se presentan.

(---) 8. El proceso de Planeación Estratégica es ampliamente divulgado en la organización.

(---) 9 El proceso de cambio en mi organización se reconoce y ve como un proceso necesario y de oportunidades.

(---) 10.No escatimo esfuerzo en apoyar el proceso de planeación estratégica de mi organización.

Muchas gracias.

Anexo # 6: Escala Likert

La planeación estratégica hoy en día es una de las acciones más comunes y necesarias para todas las organizaciones, la cual consta de tres momentos (diseño, implementación y control estratégico), ante la cual se asume una actitud estratégica, siendo ésta uno de los pilares fundamentales de la gestión Estratégica.

Las afirmaciones que se presentan a continuación, son afirmaciones con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo, vinculadas al proceso de planeación estratégica desarrollado en su organización, voy a pedirle que me diga por favor que tan de acuerdo está usted con cada una de estas afirmaciones.

1. El proceso de planeación estratégica en mi organización es altamente participativo.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

2. El proceso de planeación estratégica en mi organización prepara la organización para enfrentar los cambios necesarios para la misma.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

3. El proceso de planeación estratégica, se caracteriza por ser un proceso crítico de forma integral en sus tres momentos.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

4. En el proceso de planeación estratégica siempre existe un buen nivel de comunicación a los RR.H.H .sobre todo el proceso.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

5. Mediante el proceso de planeación estratégica se puede encauzar el futuro de la organización.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

6. El proceso de planeación estratégica permite tener una Visión proactiva ante los cambios a acometer en la organización.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

7. La dirección de la organización prioriza todo lo relacionado con el proceso de planeación estratégica sobre la base del trabajo en equipo.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

8. El proceso de planeación estratégica considera objetivamente los factores internos y externos vinculados a la organización sobre la base de su dinámica.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

9. Siempre existe una información objetiva, actualizada y confiable a los RRHH. en el proceso de planeación estratégica en sus tres momentos.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

10. La dirección de mi organización, tiene bien definido las normas y procedimientos a desarrollar en cada momento del proceso de planeación estratégica.

5-Muy de acuerdo

4-De acuerdo

3- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2- En desacuerdo

1- Muy en desacuerdo

Muchas gracias.

**Anexo # 6.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ESCALA LIKERT.
CATEGORÍA OCUPACIONAL TÉCNICOS.**

Resumen del agrupamiento de las respuestas para cada ítem de la escala

n = 73	Puntos otorgados	%	Promedio obtenido: PT/NT
3	50	4	5
3	49	4	4.9
2	48	3	4.8
2	47	3	4.7
2	46	3	4.6
1	45	1	4.5
3	44	4	4.4
1	43	1	4.3
3	42	4	4.2
4	41	6	4.1
12	40	16	4
3	39	4	3.9
5	38	6	3.8
1	37	1	3.7
2	36	3	3.6
3	35	4	3.5
1	34	1	3.4
2	33	3	3.3
2	32	3	3.2
4	29	6	2.9
4	28	6	2.8
4	27	6	2.7
2	26	3	2.6
2	22	3	2.2
1	20	1	2.0
1	18	1	1.8

Donde:

PT es la puntuación total de la escala.

NT es el número de afirmaciones.

Se analiza la información en el continuo. (1-5).

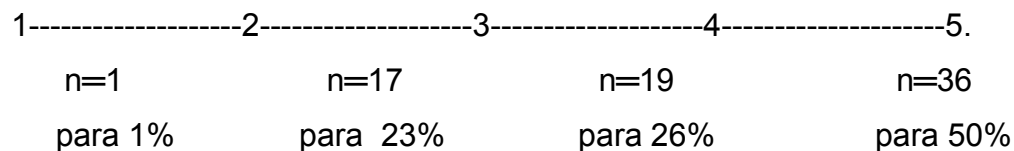
n = muestra total del estrato

1. En el rango entre 50 y 40 puntos hay 36 encuestados.
2. En el rango entre 39 y 30 puntos hay 19 encuestados.
3. En el rango entre 29 y 20 puntos hay 17 encuestados
4. En el rango entre 19 y 1 puntos hay 1 encuestado.

Donde al calcular el % con relación a la n total del estrato (técnicos) tenemos que:

1. En el rango de 50 a 40 el % = nr/n % = $36/73 = 50\%$
2. En el rango de 39 a 30 el % = nr/n % = $19/73 = 26\%$
3. En el rango de 29 a 20 el % = nr/n % = $17/73 = 23\%$
4. En el rango de 19 a 1 el % = nr/n % = $1/73 = 1\%$

n total 73



Actitud muy
Desfavorable.

Actitud muy
Favorable.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 6.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN ESCALA LIKERT A LA CATEGORÍA OCUPACIONAL SERVICIOS. n=124

Resumen del agrupamiento de las respuestas para cada ítem de la escala

n=124	Puntos otorgados	%	Promedio = PT/NT
1	50	1	5.0
1	49	1	4.9
2	47	2	4.7
1	46	1	4.6
4	45	3	4.5
3	44	2	4.4
2	43	2	4.3
5	42	4	4.2
7	41	5	4.1
9	40	7	4.0
9	39	7	3.9
4	38	3	3.8
4	37	3	3.7
2	36	2	3.6
3	35	2	3.5
5	34	4	3.4
2	33	2	3.3
1	32	1	3.2
4	31	3	3.1
2	30	2	3.0
5	29	4	2.9
7	28	5	2.8
10	27	8	2.7
8	26	6	2.6
5	25	4	2.5
6	24	5	2.4
1	23	1	2.3
2	22	2	2.2

3	21	2	2.1
1	20	1	2.0
1	19	1	1.9
2	18	2	1.8
1	17	1	1.7
1	16	1	1.6

Donde:

PT es la puntuación total de la escala.

NT es el número de afirmaciones.

n = muestra del estrato.

Se analiza la información en el continuo (1-5).

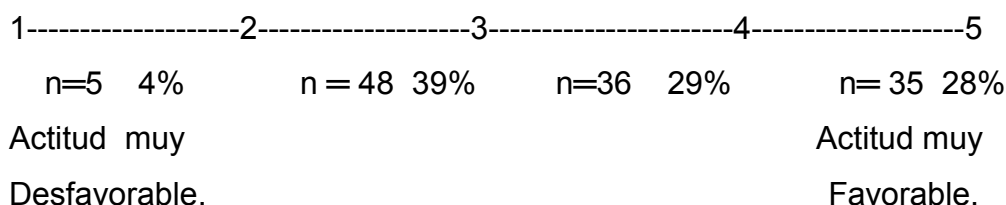
1. En el rango de 50 a 40 puntos hay 35 miembros de la muestra.
2. En el rango de 39 a 30 puntos hay 36 miembros de la muestra.
3. En el rango de 29 a 20 puntos hay 48 miembros de la muestra.
4. En el rango de 19 a 1 puntos hay 5 miembros de la muestra.

Donde al calcular el % en relación con la n total del estrato (servicios) se tiene que:

nr = muestra del rango

n = muestra del estrato

1. Del rango de 50 a 40 $= 35 / 124 = 28\%$.
2. Del rango de 39 a 30 $= 36 / 124 = 29\%$
3. Del rango de 29 a 20 $= 48 / 124 = 39\%$
4. Del rango de 19 a 1 $= 5 / 124 = 4\%$



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 7: Diferencial Semántico.

Categoría ocupacional: _____

A continuación se relacionan pares de adjetivos bipolares extremos que califican la actitud estratégica manifiesta en relación con el proceso de planeación estratégica desarrollado en su organización, por favor valore al respecto los pares de adjetivos y emita su consideración.

La Planeación Estratégica es un proceso, el cual se caracteriza en la organización en la cual labora por ser un proceso:

Activo:	----	----	----	----	----	: Pasivo
Integrador:	----	----	----	----	----	: Desintegrado
Efectivo:	----	----	----	----	----	: Inefectivo
Útil:	----	----	----	----	----	: Inútil
Motivador:	----	----	----	----	----	: Desmotivador
Profundo:	----	----	----	----	----	: Superficial
Rápido:	----	----	----	----	----	: Lento
Proactivo:	----	----	----	----	----	: Inactivo
Objetivo:	----	----	----	----	----	: Subjetivo.
Centralizado:	----	----	----	----	----	: Descentralizado.
Coherente:	----	----	----	----	----	: Incoherente.
Actualizado:	----	----	----	----	----	: Desactualizado.
Crítico :	----	----	----	----	----	: Elogiador.

Las respuestas se califican de acuerdo con la codificación.

Ej:

Completo: ---- ---- ---- ---- .----- : Incompleto.

5 4 3 2 1

Muchas gracias.

Anexo # 7.1

RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL DIFERENCIAL SEMÁNTICO

(categoría ocupacional obreros). Obreros. n = 83

Resumen del agrupamiento de las respuestas para cada ítem de la escala

n=83	Puntos otorgados	%	Promedio PT/NT
1	61	1	4.7
3	60	4	4.6
2	58	2	4.5
1	57	1	4.4
3	56	4	4.3
3	54	4	4.2
2	53	2	4.1
4	52	5	4.0
3	51	4	3.9
4	50	5	3.8
7	49	8	3.7
4	48	5	3.6
6	47	7	3.6
1	46	1	3.5
5	45	6	3.4
1	44	1	3.3
3	43	4	3.3
5	42	6	3.2
5	41	6	3.1
4	40	5	3.0
3	39	4	3.0
2	38	2	2.9
4	37	5	2.8
3	36	4	2.7
2	35	2	2.6
1	34	1	2.6
1	33	1	2.5

83		100%	
----	--	------	--

Donde: PT/NT

PT es la puntuación total de la escala otorgada, máximo posible =65

NT es el número de adjetivos bipolares = 13

Se analiza la información en el continuo. (1-5).

n = muestra total

n =83

1. En el rango entre 61 y 52 puntos hay 19 miembros de la muestra.
2. En el rango entre 51 y 41 puntos hay 44 miembros de la muestra.
3. En el rango entre 40 y 33 puntos hay 20 miembros de la muestra

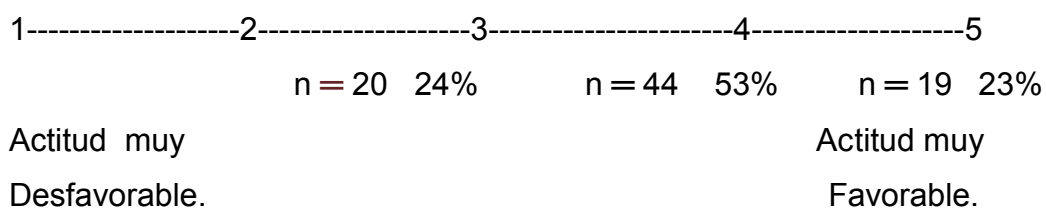
Donde al calcular el % correspondiente a cada rango de comportamiento es el siguiente.

n = muestra total

nr = muestra del rango.

% = nr /n

1. De 61 a 52 = $19 / 83 = 23\%$.
2. De 51 a 41 = $44 / 83 = 53\%$
3. De 40 a 33 = $20 / 83 = 24\%$



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 7.2

RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL DIFERENCIAL SEMÁNTICO

(categoría ocupacional administrativos).

Administrativos $n = 2$

Resumen del agrupamiento de las respuestas para cada ítem de la escala

n=2	Puntos otorgados	%	PT/NT
2	59	100	4.5
2		100	

Donde: PT/NT

PT es la puntuación total de la escala otorgada, máximo posible = 65

NT es el número de adjetivos bipolares = 13

Se analiza la información en el continuo. (1-5).

n = muestra total

nr = muestra del rango.

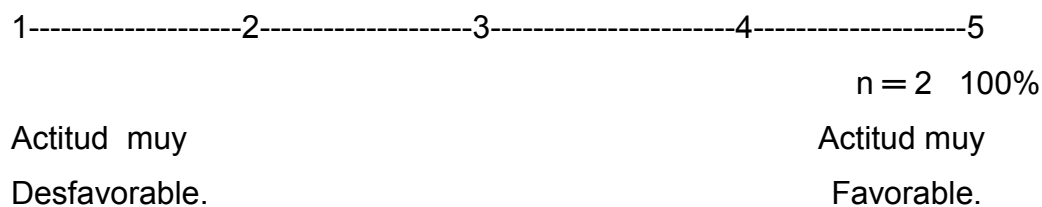
% = nr / n

1. En el caso los puntos otorgados son de 59 puntos por cada uno de los integrantes de la muestra total que en éste caso es de 2

Donde al calcular el % correspondiente al rango de comportamiento es el siguiente.

1. Con 59 puntos nr = 2 para el 100%.

Donde: $PT/NT = 59/13 = 4.5$



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 8: Guía de observación.

Objetivo: Constatar la manifestación de la actitud estratégica en actividades que se realizan en la organización.

Actividades:

- Consejos de Dirección.
- Asambleas de trabajadores.
- Reuniones en áreas de trabajo.
- Despachos.
- Visitas.

Aspectos a evaluar:

El proceso de planeación estratégica:

- Manejo y análisis de la información sobre el tema.
- Reconocimiento y preparación para asumir los cambios.
- Comunicación en las áreas de resultados de la organización sobre el proceso de planeación estratégica, su curso dinámico.
- El rol del líder.
- Manifestación crítica en los análisis relacionados con el proceso de planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 9: Tabla de frecuencia

Declaración no. 1

	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	3	13,6	13,6	13,6
3	4	18,2	18,2	31,8
4	10	45,5	45,5	77,3
5	5	22,7	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 2

	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	6	27,3	27,3	27,3
3	3	13,6	13,6	40,9
4	11	50,0	50,0	90,9
5	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 3

	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	1	4,5	4,5	4,5
2	3	13,6	13,6	18,2
3	6	27,3	27,3	45,5
4	11	50,0	50,0	95,5
5	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	1	4,5	4,5	4,5
3	8	36,4	36,4	40,9
4	10	45,5	45,5	86,4
5	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	3	13,6	13,6	13,6
3	5	22,7	22,7	36,4
4	14	63,6	63,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	2	9,1	9,1	9,1
3	7	31,8	31,8	40,9
4	13	59,1	59,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 7

	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2	2	9,1	9,1	9,1
3	7	31,8	31,8	40,9
4	13	59,1	59,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 8

	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	4,5	4,5	4,5
2	4	18,2	18,2	22,7
3	8	36,4	36,4	59,1
4	9	40,9	40,9	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 9

	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2	1	4,5	4,5	4,5
3	8	36,4	36,4	40,9
4	11	50,0	50,0	90,9
5	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Declaración no. 10

	Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	2	9,1	9,1
	4	14	63,6	72,7
	5	6	27,3	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Anexo # 10: Resultado más significativo del procesamiento de los datos elaborados a través de los estadísticos descriptivos.

	Declar a no 1	Declar a no 2	Declar a no 3	Declar a no 4	Declar a no 5	Declar a no 6	Declar a no 7	Declar a no 8	Declar a no 9	Declar a no 10
N Válidos	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	3,77	3,41	3,36	3,64	3,50	3,41	3,50	3,14	3,64	4,18
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Moda	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv. típ.	,973	1,008	,953	,902	,740	,908	,673	,889	,727	,588
Varianza	,946	1,015	,909	,814	,548	,825	,452	,790	,528	,346
Mínimo	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3

Anexo # 11: Matriz de variantes y tipo de actitud.

Organización: _____

Fecha: _____

ARC: _____

Tipo de actitud	Variantes		
	1	2	3
Formación	x		x
Cambio		x	x

Aspectos a considerar:

A partir de los datos reflejados en las matrices (Matriz de intervención y Matriz de valoración integral de la actitud estratégica) se procede al llenado de esta matriz donde se refleje (con un X) si se está ante un proceso de formación, cambio de actitud o ambos inclusive.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO # 12: ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCIÓN.

ASPECTOS		
¿QUÉ?	SE QUIERE HACER	NATURALEZA DE LA METODOLOGÍA
¿POR QUÉ?	SE QUIERE HACER	ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN
¿PARA QUÉ?	SE QUIERE HACER	OBJETIVOS, PROPÓSITOS
¿CUÁNTO?	SE QUIERE HACER	METAS
¿DÓNDE?	SE QUIERE HACER	LOCALIZACIÓN FÍSICA
¿CÓMO?	SE VA A HACER	ACTIVIDADES Y TAREAS
¿CUÁNDO?	SE VA A HACER	CALENDARIZACIÓN O CRONOGRAMA
¿A QUIÉNES?	VA DIRIGIDO	DESTINATARIO O BENEFICIARIO
¿QUIÉNES?	LO VAN A HACER	RECURSOS HUMANOS IMPLICADOS
¿CON QUÉ?	SE VA A HACER	RECURSOS MATERIALES
¿CON QUÉ?	SE VA A COSTEAR	RECURSOS FINANCIEROS

Fuente: Fabelo, C. Rigoberto 2003. Formación de gestores de proyecto. Ed CIERIC. Habana.

Anexo # 13: Matriz de Intervención

Fecha: -----
AR :-----

Organización.-----

Actitud estratégica.	Momentos del proceso de planeación estratégica.					
	Planeación	RRHH	Implementación.	RRHH	Control	RRHH
Formación.						
Cambio.						
Total.						

A partir de los resultados del diagnóstico FASE #1 se reflejan los resultados de la actitud estratégica en la organización para sobre esta información proceder a la Fase #2.

Este proceso de llenado de la matriz se puede realizar por las áreas de resultados y por la organización en general.

Los RRHH vinculados a la actitud estratégica en el marco de su formación, cambio o ambos inclusive.

AR. Se refiere a las áreas de resultados que han de estar definidas en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo # 14: Matriz de Valoración Integral de la Actitud estratégica
(comportamiento de los rasgos característicos de la actitud estratégica en
el proceso de Planeación estratégica.)**

Elementos Característicos de la actitud estratégica.	Momentos del Proceso de Planeación estratégica.			
	Diseño	Implementación.	Control.	Observ.
Extrovertida.				
Activa y voluntarista.				
Anticipadora al Cambio.				
Aceptación del cambio.				
Crítica.				

Esta matriz permite reflejar como se manifiesta la actitud estratégica en cada momento del proceso de planeación estratégica focalizando la situación, lo cual propicia un nivel de orientación al equipo estratégico y al líder de la organización para tomar las decisiones correspondientes a la situación, corrigiendo cualquier incongruencia o insuficiencia de los rasgos o elementos característicos de la actitud estratégica.

Para el llenado y valoración de dicha matriz y de cada elemento característico de la actitud estratégica, debe ser evaluado en un rango de valor el cual debe oscilar entre 5 puntos como valor máximo positivo y 1 como valor mínimo negativo. Para su llenado el equipo estratégico debe consultar los resultados derivados de los instrumentos aplicados en el proceso de diagnóstico y considerar la propuesta de indicadores para cada elemento característico de la actitud estratégica.

Es importante apoyarse en el anexo que se refiere a los elementos de la actitud estratégica y los indicadores correspondientes a cada uno de ellos, donde en la medida que cada uno se cumpla facilita su valoración

Escala de puntuación.

5-Altamente positivo.

4-Positivo.

3-Medianamente positivo.

2-Negativo.

1-Altamente negativo.

Actitud Total de Pts alcanzados por cada elemento de la act est.

Estratégica.= -----

Total, máximo de puntos por cada elemento de la act estra.

Ej: Supongamos que en el numerador los puntos alcanzados fueron:

Extrovertida 4, Activa y voluntarista 3, Anticipadora al cambio 3, Aceptación del cambio 4, Crítica 4, hacen un total de 18 puntos, estos se dividen entre el máximo de puntos posibles por cada elemento de la actitud estratégica que sería 25 y nos da como resultado un valor de 0.7.

De 0.5 a 1. Se puede considerar en el rango de lo positivo, siendo 0.5 el valor mínimo positivo y 1 el valor máximo positivo.

De 0.1 a 0.49 Se puede considerar en el rango de lo negativo, siendo 0.1. el valor máximo negativo y 0.49 el mínimo negativo.

En cualquiera de los resultados es importante considerar el análisis de causa-efecto, para conocer más objetivamente los factores que han condicionado los resultados tanto positivos, como negativos según corresponda a la realidad enfrentada.

Elementos de la actitud estratégica e indicadores correspondientes a cada elemento.

Elementos de la actitud estratégica	Indicadores
1-Extrovertida.	1-Reconocimiento de la dinámica del entorno. 2-Reconocimiento de la necesidad de cambio. 3- Disposición para asumir el cambio.
2-Activa y voluntarista.	1- Convencimiento del líder y equipo estratégico de la utilidad del planeamiento estratégico. 2-Realización de acciones sistemáticas relacionadas con el planeamiento estratégico 2.1-Implementación de un modelo de planeamiento estratégico acorde a las condiciones de la de la organización. 2.2-Las decisiones de dirección que se adoptan se sustentan en el planeamiento estratégico
3-Anticipadora al cambio.	1-Actualización del diagnóstico estratégico (DAFO). -Fortalezas. -Debilidades. -Amenazas. -Oportunidades. 2-Se adoptan decisiones considerando la dinámica del diagnóstico estratégico.
4- Aceptación del cambio.	1-Es reconocido y aceptado el cambio en sus diferentes tipos(estructural ,tecnológico, y de las personas.) 2-La cultura organizacional propicia el cambio. 3-Están identificadas las fuentes de resistencia. 4-Los RRHH acogen positivamente el cambio organizacional.
5-Crítica.	1-Se realizan análisis objetivos, de la pe en sus tres momentos, en las diferentes áreas de resultados. 2- Se realiza un proceso de

	retroalimentación. Por áreas del accionar de las mismas relacionadas con el planeamiento estratégico.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 15: Análisis Causa – Efecto

¿Qué es un análisis de causa - efecto?

Es una forma de enfocar los efectos y las causas. El dirigente debe ser cuidadoso a la hora de no confundir una causa con un efecto. Los efectos pueden ser problemas, pero están en el ámbito de “como es”, o como es que usted quiere que ocurra después que los problemas hayan sido resueltos.

Este análisis se presenta usualmente en forma de diagrama y se conoce también con el nombre de “Espina de Pescado”.

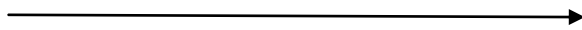
Esta técnica gráfica nos permite analizar las distintas causas y el efecto final en la producción y/o los servicios.

Puede combinarse con la técnica de Tormenta Cerebral o Torbellino de Ideas, con el objetivo de que todos los miembros aporten sus ideas libremente, en cuanto a las causas que pueden existir y que han ocasionado un efecto dado.

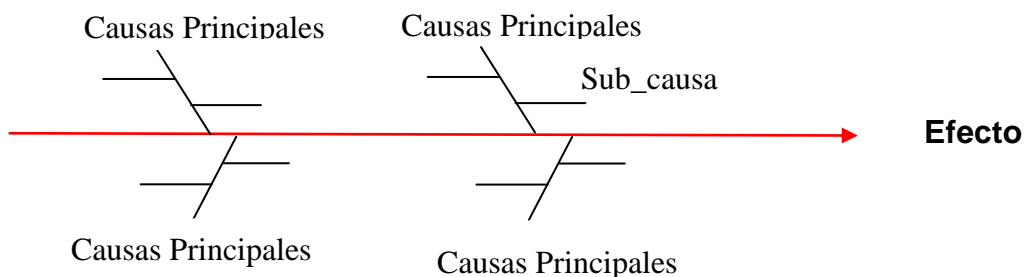
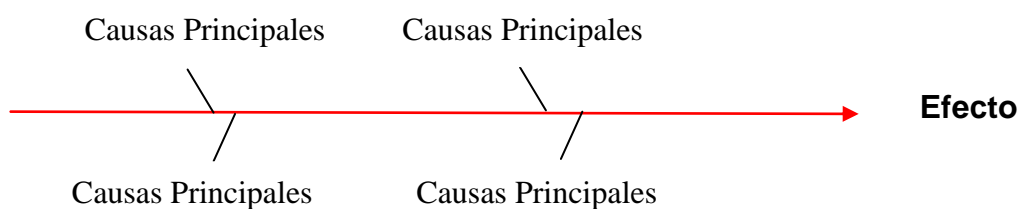
A continuación presentamos un ejemplo:

Diagrama Causa - Efecto o Espina de Pescado, para lo que se dan los siguientes pasos:

1. Se refleja el efecto en forma de flecha.



Se exponen las causas principales que pueden provocar el efecto.



2. De cada causa principal se plantean las Sub_causas que provocan el efecto.
3. Cada una de estas Sub_causas pueden ser analizadas de la misma forma que se expone en el punto 1, hasta llegar a la mínima expresión y que nos permita hacer un análisis y encontrar la solución del efecto final o principal.

Fuente: Gallego, Jesus Felipe.2002. Gestión de Hoteles. Una nueva visión. 1ra ed.Madrid .Monica Elvira pp

Anexo # 16 Proceso de evaluación de la Fase 1.

No	Competencias	Indicadores	si	no	Observaciones
1	Cumple los presupuestos o condicionantes	1-% de cumplimiento de los presupuestos o condicionantes			
2	Ejecución d de la Fase.	1-% de cumplimiento de los pasos ejecutados. 2-Cuplido la secuencia y contenidos propuestos en la fase.			
3	Uso de la información.	1- Utilizada la información necesaria. 2- Confiabilidad de la información utilizada. 3- Oportuna la información utilizada. 4- Suficiente la información utilizada. 5- Dominio por todos los implicados (líder y equipo de trabajo estratégico).			
4	Trabajo en equipo	1-Cumplidas las normas de trabajo en equipo. 2-Clarificación de los roles de cada miembro del equipo. 3-Cuenta el equipo de trabajo estratégico con la capacitación y habilidades requeridas.			
5	Diseño e implementación de los instrumentos	1-Diseño de instrumentos propios al objeto de la fase. 2-Adecuada aplicación de los instrumentos. 3-Procesamiento adecuada de la información obtenida en los instrumentos aplicados.			
6	Retroalimentación	1-Establecidas las vías o mecanismos efectivos para el desarrollo de la retroalimentación.			

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO # 17: Proceso de Formación.

Teorías	Esencia descriptiva	Selección
1. Teorías cognitivas	Son teorías que se caracterizan por entender las actitudes como una estructura perteneciente al sistema cognitivo humano cuya formación o cambio está determinado motivacionalmente.	
1.1 Teorías de la consistencia	Teorías que defienden que el hombre posee una estructura y organización cognitiva y que ante nuevos estímulos de la realidad tienden a equilibrar, reorganizando las estructuras previas	
1.1.1 Teoría del equilibrio de Heider (o teoría de la consistencia)	Afirma que el equilibrio es el estado hacia el que tiende el individuo. Ante estímulos desequilibrantes el individuo modifica y reorganiza las condiciones que posee.	
1.1.2 Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.	Define la idea de que el sujeto posee un estado de equilibrio debido a la armonía existente entre las condiciones que posee y la realidad. Cuando esta armonía se rompe se produce un estado de tensión y malestar debido a la disonancia entre la realidad y la interrelación del individuo con ella. En consecuencia el sujeto evita nuevas informaciones o las asimila, reorganizando así sus estructuras cognitivas de modo coherente y válido. Según Festinger las principales formas de reducir las disonancias son añadir nuevas cogniciones coherentes con la cognición más resistente, eliminar cogniciones disonantes con la cognición más resistente y sustituir cogniciones disonantes por otras que sean coherentes.	
1.2 Teoría de la acción razonada expuesta por Fishbein y Ajzen.	Sostiene que la mayor parte de la conducta humana está bajo control del sujeto, que la intención conductual depende directamente de las actitudes y que estas a su vez están en función de las creencias acerca de las consecuencias de la conducta. Esta teoría concibe al hombre como un organismo racional esencialmente que realiza juicios, evaluaciones y toma decisiones. Así toda acción humana es razonada. El sujeto controla su conducta sirviéndose de la información que es la base de su decisión.	

2. Teoría del campo de Kurt Lewin.	Teoría que enfatiza la importancia del grupo para la formación y cambio de las actitudes. La pertenencia a un grupo le otorga a las personas modelos, parámetros para evaluar su propia conducta y una fuente de confirmación de la identidad. El grupo resulta un gran formador de normas, de patrones consensuados.	
3 Teoría de la comunicación.	Otro factor que es necesario tener en cuenta en la creación y modificación de actitudes es el efecto de la comunicación en general. Por otra parte la influencia de los medios masivos de comunicación influye sobre las actitudes de un individuo a cada momento de su vida.	
4 Experiencia sobre el objeto.	La experiencia que se tenga con un objeto influirá sobre las actitudes hacia este y al mismo tiempo repercutirá sobre la conducta respecto al mismo. Whitteker cree que la experiencia directa que el individuo tiene con el objeto de la actitud es uno de los factores más poderosos en la creación de actitudes. Baron y Byrne (1984) apuntan que las actitudes que se forman a base de la experiencia directa parecen ser más fuerte que las que se han adquirido de manera menos directa ya sea a través de palabras o acciones de los demás.	
5 Enfoques conductistas.	El enfoque conductista es desarrollado desde diferentes escuelas o tendencias que explican las actitudes como consecuencia de estímulos y respuestas reforzadas.	
5.1 Condicionamiento clásico y operante.	El condicionamiento clásico hace hincapié en la relación entre actitud y emoción. Afirma que las actitudes se adquieren porque en algún momento están asociadas a los estímulos. Es decir, un estímulo que aparezca asociado con un hecho que produzca una determinada respuesta (actitud) podrá provocar posteriormente esa misma respuesta. En el caso del condicionamiento operante el mecanismo es parecido: si se introduce un refuerzo después de una respuesta, esta respuesta tiende a consolidarse y también la actitud positiva hacia la misma (Llopis y Ballester)	

<p>5.2 Modelo de imitación de Bandura o cognitivo social</p>	<p>Según Bandura aunque los seres humanos pueden aprender por medio del reforzamiento, una forma más eficaz de aprendizaje es el aprendizaje por medio de la observación. Los individuos desarrollan puntos de vista específicos al observar las palabras o el comportamiento de otros. Esto se llama también “aprendizaje vicario o modelamiento”. Sin importar la presencia o ausencia de interacciones conscientes los efectos del modelamiento son poderosos y pueden ejercer un impacto duradero sobre las actitudes.</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 18: Cambio de actitud.

Fases (estadios) del cambio de actitud.	Objetivos	Propuesta de Actividades a considerar	Teorías del cambio de actitud a considerar.
1- La Precontemplación (Fundamentar.)	<p>1- Propiciar la negación o dejar de confirmar por un tiempo las actitudes precedentes.</p> <p>2-Socializar un nivel de información sobre la planeación estratégica y su impacto en los resultados de la organización</p>	<p>1-Conferencias, charlas sobre la política en Planeación estratégica de la organización.</p> <p>2-Talleres en grupos (por AR) o en general de la organización sobre métodos, procedimientos, teorías y experiencias relacionados con el proceso de planeación estratégica vinculado al comportamiento organizacional centrado en las actitudes y la actitud estratégica con sus elementos y rasgos característicos.</p> <p>3- Confección y presentación de eslóganes sobre la planeación estratégica, centrado en la actitud estratégica y sus elementos característicos.</p> <p>4- Empleo de métodos persuasivos sobre razonamientos lógicos y objetivos. En el proceso de planeación estratégica.</p> <p>5- Retroalimentación.</p>	<p>1- Teoría del aprendizaje.(estimulo – respuesta).</p> <p>2-Teoría del refuerzo, vinculado a lo del aprendizaje.</p> <p>3-Teoría de la acción razonada.</p> <p>4- La comunicación persuasiva.</p>
2- La Contemplación (Personalización).	<p>3-Comprender la importancia de la actitud estratégica y sus rasgos característicos en los resultados de la organización.</p>	<p>6- Participación en acciones vinculadas al grupo sobre los elementos que caracterizan la actitud estratégica en el proceso de planeación estratégica, vinculados a la Misión, valores compartidos, Visión, Objetivos estratégicos, su derivación, el diagnóstico estratégico y demás aspectos del proceso de planeación estratégica.</p> <p>7- Realización de reconocimiento de las contribuciones personales (individuales) por parte del jefe inmediato o por figuras directivas del sistema organizacional al que pertenece la entidad, representantes de órganos de dirección o vinculados a la organización jerárquicamente.</p> <p>8-Premios individuales por resultados positivos</p>	<p>-Teoría del Campo de Kurt Lewin (el grupo como formador de normas).</p> <p>-Teoría de la Consistencia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teoría del Equilibrio de Heider. - Teoría de la Consistencia Afectivo- cognitivo

		<p>alcanzados a través de acciones desarrolladas en su AR, caracterizado por un pleno reflejo del dominio y ejecución práctica de los rasgos característicos de la actitud estratégica.</p> <p>9-Formación y capacitación en el trabajo, sobre métodos y formas del trabajo grupal e integración al mismo (requisitos básicos, reglas, normas, estadios de desarrollo del grupo).</p> <p>10- Clarificación y desarrollo de un proceso efectivo de comunicación persuasiva con información relacionada con la planeación estratégica y en lo particular a la actitud estratégica en cada elemento componente de la misma, a través de conversatorios, medios de comunicación de la organización, intranet, conferencias especializadas, talleres. etc.</p> <p>11- Supervisión efectiva: Corrección inmediata de irregularidades en el comportamiento relacionado con la actitud estratégica en el marco de la planeación estratégica para propiciar actitudes positivas en la organización.</p> <p>12- Retroalimentación.</p>	<p>de Rosemberg</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teoría de la disonancia cognitiva de L. Festinger. - Teoría de la Comunicación.
--	--	--	---

3- La Preparación y acción (Fijación)	<p>4. Propiciar un clima de seguridad psicológica en los miembros de la organización en sus diferentes categorías ocupacionales.</p> <p>5. Lograr la identificación y compromiso de los recursos humanos con el proceso de planeación estratégica con énfasis en la actitud estratégica.</p>	<p>13- Análisis y discusión de casos de estudio de planeación estratégica con descripciones positivas y negativas de la incidencia de la actitud estratégica en los niveles de eficiencia y eficacia de la organización, con desarrollo de la participación individual y grupal en los análisis y experiencias relacionadas.</p> <p>14- Referencias a memorias sobre los procesos de Planeación estratégica precedentes (aspectos positivos y negativos) y el reflejo de la actitud estratégica en ello.</p> <p>15-Demostraciones sólidas, convincentes, persuasivas del interés y compromiso personal y grupal encabezados por la alta dirección de la organización, haciendo de la actitud estratégica una norma que caracterice la cultura de la organización como interés de primer orden.</p> <p>16- Retroalimentación.</p>	<p>- Teoría del Aprendizaje.</p> <p>- Teoría de la consistencia.</p> <p>- Teoría del Campo de Kurt Lewin.</p> <p>- Teoría de la Comunicación persuasiva.</p> <p>- Teoría de la acción razonada.</p> <p>- Teoría del refuerzo.</p>
4- Mantenimiento. (Comprobar)	<p>6-Comprobar si la nueva actitud o comportamiento en el marco del proceso de planeación estratégica está en correspondencia con el nivel requerido de la actitud estratégica a la cual se aspira en la organización.</p>	<p>17- Aplicación de instrumentos de medición de actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escalas Likert. - Escalograma de Gutman. - Diferencial Semántico. - Encuestas. - Guías de Observación. <p>18- Retroalimentación</p>	<p>- Teoría de la consistencia.</p> <p>- Teoría de la acción razonada.</p>

(Continuación Anexo 18)

Aspectos a considerar en los estadios o fases del cambio.

1. La Precontemplación:

- No hay intención para el cambio.
- Se propone proveer información acerca de la importancia del proceso de la planeación estratégica, de la actitud estratégica y sus beneficios.
- El objeto de este estadio es el de facilitarle al individuo el espacio para que piense de los riesgos y perjuicios de una inadecuada actitud estratégica y de los beneficios de una correcta actitud estratégica para la organización.
- Fundamentar la nueva actitud, es decir lograr muchas respuestas favorables, sometiéndolo a un número de estímulos (emisión de mensajes asociados al objeto de la actitud, entre otros).
- En uno de los supuestos del cambio de Shein, plantea que nunca se parte de cero. Para cambiar una actitud no basta con aprender, hay que desaprender. (los miembros de la organización tienen que percibir que sus conductas actuales ya no funcionan)

2. La contemplación.

- El individuo piensa en la posibilidad de acoger lo relacionado con el objeto de la actitud (la actitud estratégica y sus rasgos característicos)
- Se recomienda aumentar el conocimiento del individuo sobre el tema y las oportunidades para que pueda involucrarse en actividades que correspondan relacionadas con el proceso de planeación estratégicas en lo particular con la actitud estratégica.
- Se recomienda seguir con las actividades de la fase anterior y con la enseñanza de nuevas destrezas que lo faculte para nuevos retos.

3. Estadios de preparación y acción (estadios muy interrelacionados).

- Se plantea que si la persona interioriza las estrategias anteriores estarían en el estadio de preparación y acción.
- Estaría preparándose o comenzando a realizar pequeños cambios.
- Este es el punto crítico en los estadios de cambios, el cual requiere de una eliminación de barreras que impiden que la persona siga cambiando.
- Se requiere que el líder y equipo de trabajo estratégico ayuden a proponerse metas realistas como puede ser el de realizar análisis críticos en lo que se haga en la organización en las áreas pertinentes a reconocer y aceptar la dinámica del entorno y el cambio que ello condiciona a la organización y donde los RRHH en sus diferentes categorías ocupacionales tienen su implicación.
- Punto clave es el estímulo constante basado en logros y no en aspectos generales.
- El individuo en la acción es cuando modifica su conducta, experiencias y ambiente para iniciar nuevos patrones.
- El cambio realizado en sus patrones requiere de acompañamientos y refuerzos permanentes, los cuales deben ser basados en los resultados y logros concretos y no en comentarios generales.
- Acciones de apoyo en las actividades vinculadas al proceso de planeación estratégica, focalizándose en lo concerniente a los rasgos de la actitud estratégica con el contenido particular de los mismos.

4. Mantenimiento.

- Es cuando el individuo lleva más de 6 meses en el proceso de cambio de actitud.
- En este momento del proceso surge la necesidad de focalizar obstáculos que impiden o minimizan las posibilidades de éxito.

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 19 Proceso de evaluación de la Fase. # 2

No	Competencias	Indicadores	si	no	Observaciones
1	Asume los presupuestos o condicionantes	1-Identifica los valores compartidos y normas de la organización. 2-Existencia de equipo de trabajo estratégico de la organización. 3-Characterizado el Liderazgo de la organización.			
2	Ejecución de la Fase	1-% de cumplimiento de los pasos de la fase. 2-Cumplido la secuencia y contenidos propuestos en la fase.			
3	Uso de la información.	1-Utiliza la información necesaria. 2-Confiable de la información utilizada. 3-Oportuna la información utilizada. 4-Suficiente la información utilizada. 5-De dominio por todos los implicados (líder y equipo de trabajo estratégico).			
4	Diseño de la Metodología.	1-asume el diseño de la metodología las normas de la misma. 2-Considera los componentes de las actitudes. 3-Considera los rasgos característicos de la actitud estratégica. 4-Identificadas e incorporadas las teorías de las actitudes según proceda a formación y cambio), asociándolas a la actitud estratégica. 5- Establecida una correcta correlación de lo general y específico en el diseño de la metodología.			
5	Trabajo en equipo	1- Cumplidas las normas del trabajo en equipo. 2- Clarificados los roles de cada miembro del equipo de trabajo estratégico ante la tarea asumida.			

		3- Cuenta el equipo de trabajo estratégico con la capacitación y habilidades necesarias para la tarea a desarrollar.			
6	Ejercicio del Liderazgo.	1-Reconocido el liderazgo por los miembros de la organización. 2-Materialización de las habilidades directivas (conceptuales, relaciones interpersonales, y técnicas) 3muestra alto grado de capacidad de persuasión e influencia en los miembros de la organización.			
7	Retroalimentación.	1- Establecidas las vías de retroalimentación en el desarrollo integro de la fase.			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 20 Proceso de Evaluación de la Fase #3

No	Competencias.	Indicadores	si	no	Observaciones.
1	Asume los presupuestos o condicionantes,	1-Definición clara y precisa de la metodología concebida. 2-Dominio de la metodología diseñada por parte del líder y del equipo de trabajo estratégico de la organización.			
2	Ejecución de la Fase	1-% de cumplimiento de los pasos ejecutados. 2-Cumplida la secuencia y contenidos propuestos en la fase.			
3	Uso de la Información	1-Utiliza la información necesaria. 2-Confiable de la información utilizada. 3-Oportuna la información utilizada. 4-Suficiente la información utilizada. 5-De dominio por todos los implicados (líder y equipo de trabajo estratégico).			
4	Proceso de implementación	1-Implementada objetivamente la metodología diseñada.			
5	Proceso de control.	1-El control concebido responde a su fin.			
6	Retroalimentación.	Establecidas las vías o mecanismos efectivos para el desarrollo de la retroalimentación.			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 21: Cuestionario de autovaloración para la selección de expertos

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO

CENTRO DE ESTUDIO DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO

Pinar del Río, 11 octubre de 2011

“Año 53 de la Revolución”

Compañero/a:

Mi nombre es Alfredo Mesa Sixto, profesor de la escuela de Hotelería y turismo de Pinar del Río, me encuentro en estos momentos en la fase final de mi tesis en opción al título de Máster, cuya temática es **“La actitud estratégica en las organizaciones turísticas de Pinar del Río.**

Por tal motivo, solicito su colaboración para formar parte del grupo de expertos, que me ayudarán a validar la propuesta de una *“Propuesta metodológica para potenciar la actitud estratégica en el sector turístico en Pinar del Río.”*

Si está dispuesto/a ofrecernos su colaboración, de lo cual le estaríamos inmensamente agradecido, por favor, sírvase enviarnos a vuelta de correo electrónico, los siguientes datos:

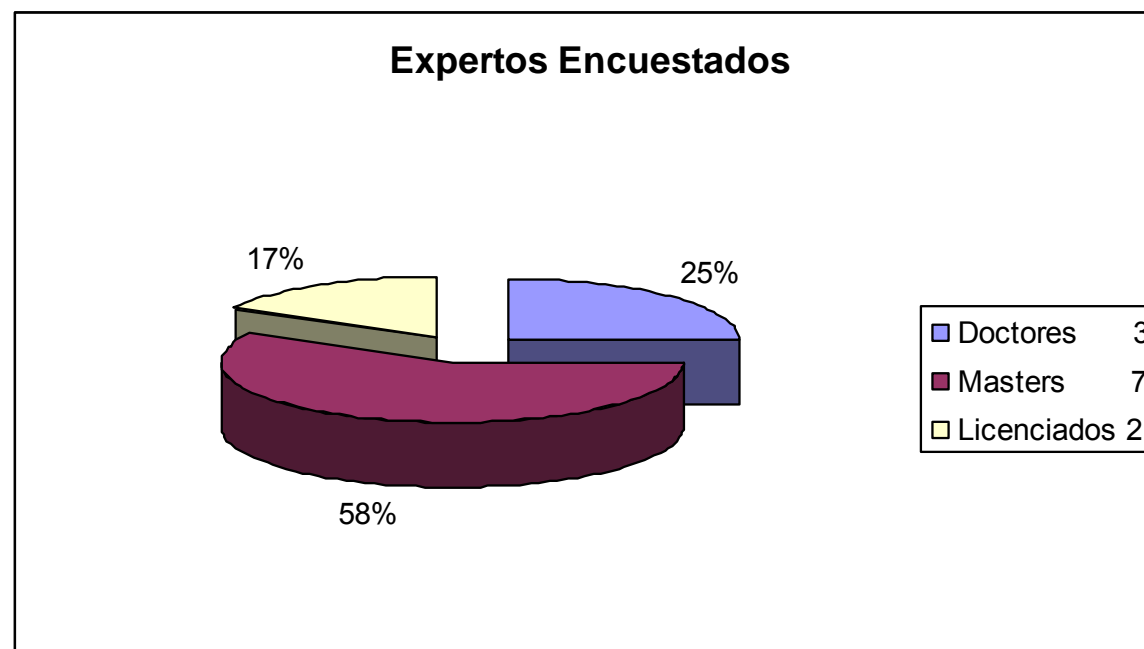
- Nombre:
- Grado científico o Título Académico:
- Institución en que labora:
- Cargo que ocupa:
- Años de experiencia vinculados a la temática de Planeación estratégica.
- Según su criterio, marque con una x, en orden creciente, el grado de conocimiento que usted tiene sobre la temática.

[illegible]

- Entre las fuentes que le han posibilitado enriquecer su conocimiento sobre el tema, se someten a consideración algunas de ellas, para que las evalúe en las categorías de: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B), colocando una x.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su propia experiencia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo # 22: Expertos Encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 23: Tabla Resultado del procedimiento de autoevaluación de los expertos.

Expertos	Kc	Análisis	Su propia experiencia	T. autores nacionales	T. autores extranjeros	Propio conocimiento	Intuición	Ka	K	Clasificación
E 1	1,0	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	1,00	ALTO
E 2	1,0	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,95	ALTO
E 3	1,0	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,95	ALTO
E 4	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E 5	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,90	ALTO
E 6	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E 7	1,0	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	1,00	ALTO
E 8	1,0	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E 9	0,7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,85	ALTO
E 10	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,80	ALTO
E 11	0,8	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,85	ALTO
E 12	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,80	ALTO

Leyenda:

E_n: Experto n- ésimo

Kc: Coeficiente de conocimiento, (resultado del producto de la autovaloración del experto, en una escala de 0 a10 por 0,1).

Ka: Coeficiente de argumentación (resultado de la suma de los puntos alcanzados, a partir de la asociación que se establece entre, la categoría seleccionada por el experto y la puntuación que le corresponde en una tabla patrón preestablecida*, la cual se muestra a continuación).

K: Coeficiente de competencia ($K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$).

Fuente: Elaboración propia, a partir de la autovaloración de los expertos.

(Continuación Anexo # 23.)

*** Tabla de valores preestablecidos**

Fuentes	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis Teórico	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5. Conocimientos del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
Total	1	0.8	0.5

Anexo # 24: Cuestionario de evaluación de la propuesta metodológica.

Estimado profesional:

Usted ha sido seleccionado como uno de los expertos, para que su opinión sea considerada en la validación de la *“Propuesta metodológica para potenciar la actitud estratégica en el sector turístico en Pinar del Río.* Basada en la formación y transformación de la actitud estratégica como pilar fundamental que es de la Gestión Estratégica propuesta en la tesis de Maestría del aspirante Lic. .Alfredo Mesa Sixto.

La estructura de este documento es la siguiente:

- Síntesis de los fundamentos teóricos, que sirven de base a la propuesta metodológica.
- Información sobre la propuesta metodológica a evaluar. Inicialmente se ofrece un resumen en general y a continuación se describen todos los detalles de la misma.
- Evaluación de la propuesta. En este punto le solicitamos el llenado de un cuestionario, en el que emitirá sus criterios especializados, que resultan de gran importancia para este trabajo (ver al final).

Por anticipado le agradecemos su colaboración.

Síntesis de los fundamentos teóricos

La evolución del pensamiento administrativo , la constante evolución de las características del entorno, el aumento de la competencia , el complejo escenario internacional hacen hoy en día que para conducir con eficacia y eficiencia las organizaciones , se tenga que recurrir a los aportes de las diversas ciencias que en una medida u otra contribuyen con la administración.

Dado la importancia de la administración a partir de su concepción como proceso que integra las funciones de planificación , organización , mando y control y su desarrollo integrado en la actualidad a aspectos del accionar del factor humano dentro de las organizaciones encontramos en el Comportamiento organizacional un valioso referente , el que apoyado en ciencias como la psicología social , la antropología entre otras propician un nivel de información sobre el comportamiento del factor humano , que no debemos omitir.

En su desarrollo la dirección ha incorporado lo relacionado con las estrategias, su planificación, lo cual constituye un proceso fundamental para toda organización, compuesto por tres momentos (diseño, implementación y control estratégico), lo cual dado el grado de complejidad que ha alcanzado requiere de una gestión particular la Gestión Estratégica, en la que se identifican tres pilares fundamentales (el pensamiento, la intención y la actitud estratégica) esta última objeto de la propuesta metodológica.

Al abordar su definición y sus rasgos característicos encontramos una particularidad muy significativa para los resultados de toda organización en la materialización de su proceso de planeación estratégica.

La psicología social como ciencia contribuyente al comportamiento organizacional, nos brinda un cuerpo de conocimientos sobre las actitudes relacionados con su definición, componentes, medición, formación, transformación o cambio que son muy importantes a la hora de proyectarnos en lo relacionado con la actitud estratégica.

Para poder comprender el contenido de la propuesta metodológica, su correcta implementación, no basta con un dominio teórico del tema, se requiere del apoyo permanente y consciente de los recursos humanos de la organización encabezados por su líder.

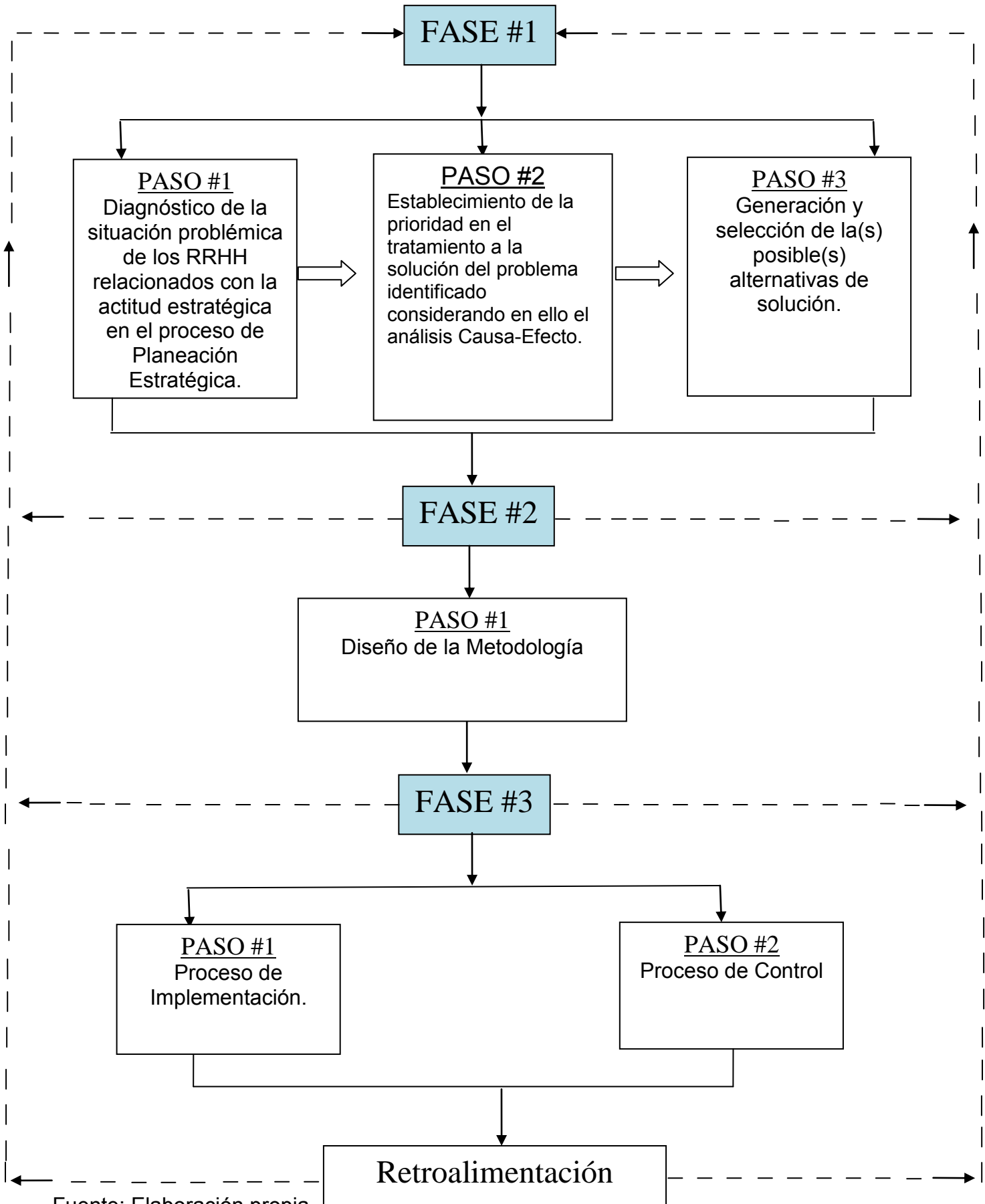
A los efectos de la presente tesis, se considera abordar la actitud estratégica, sobre la base de una lógica en su concepción y materialización, dejando a un lado la improvisación y el azar, por lo que el potenciar la misma en el sistema MINTUR ha de regirse por una lógica científica en ello.

Información sobre la propuesta metodológica a evaluar

1. Resumen de la propuesta metodológica.

Se establece un proceso basado en el proceso racional de la solución de problemas con vistas a proceder de forma lógica y coherente donde se establecen tres fases con sus correspondientes pasos, cuyo diagrama se expone a continuación.

Diagrama de la propuesta metodológica



Fuente: Elaboración propia.

3.5 Propuesta Metodológica

La existencia de una actitud estratégica no acorde al nivel requerido en los RRHH. Del sistema MINTUR en Pinar del Río. y como uno de los pilares fundamentales que es de la Gestión estratégica , así como el impacto que tiene en los resultados de las organizaciones, y apoyados en los resultados de los instrumentos aplicados es que nos proyectamos en proponer la metodología.

3.1 Estructura de la metodología.

1. Objetivo General:

Potencial la actitud estratégica en el proceso de la gestión estratégica en las organizaciones turísticas que integran el MINTUR en Pinar del Río.

2. Objeto de la propuesta Metodológica:

La actitud estratégica .Los líderes organizacionales y sus correspondientes equipos de trabajo estratégico, con su labor cotidiana sobre la base del saber en el tema que nos ocupa en la propuesta metodológica en toda su dimensión , es decir (instrucción , habilidades y saber comportarse)propiciarán una contribución a la cultura organizacional, manifiesta en todo el accionar de la organización , por lo cual la I propuesta metodológica va dirigida a todos los recursos humanos en sus diferentes categorías ocupacionales dado el carácter integrador y participativo que ha de caracterizar todo proceso de planeación estratégica.

3. Responsable de la implementación y control de la propuesta metodológica.

Cuadro Centro y Equipo de trabajo estratégico de la organización.

4. Fases y etapas.

Consta de varias fases o etapas con un número de pasos asociados a las mismas, integradas de forma secuencial y coherente en post del objetivo general de la propuesta metodológica.

Estructura de las fases y etapas.

1. Definición: Es el enunciado del contenido de la Fase o etapa.
2. Objetivo particular: Es el propósito específico que tributa al objetivo general de la propuesta metodológica.
3. Presupuestos o condicionantes :Aspectos que han de preceder el establecimiento de la metodología y deben existir en la organización de modo objetivo

4. Pasos. Se conciben como líneas generales de actuación
5. Acciones y procedimientos : Responden a las interrogante ver anexo # 12 estructura del plan de acción
6. Proceso de evaluación de la Fase: Se establece el cumplimiento de la estructura de la fase su secuencia lógica, apoyándose en un cuerpo de indicadores propios de la fase.
7. Sugerencias del autor: Aspectos propuestos por el autor y que deben ser considerados en la instrumentación de la Fase.
8. Retroalimentación de la fase.

Se establece un proceso activo de seguimiento del desarrollo de la fase, desde sus inicios, hasta su culminación, guardando estrecha relación con el proceso de evaluación de la fase.

Es importante considerar en todas las fases y etapas la correcta correlación de los aspectos generales y específicos acorde a cada momento del proceso de planeación estratégica es decir en (el diseño, implementación y control.) y las particularidades de la organización objeto de intervención.

FASE # 1. Identificación de la actitud estratégica manifiesta en el proceso de planeación estratégica por los RRHH en el sistema organizacional objeto de la propuesta.

Objetivo Particular: Diagnosticar la situación de la actitud estratégica en el proceso de la planeación estratégica.

Presupuestos o condicionantes:

1. Existencia de un equipo de trabajo estratégico en la organización objetivo con representación integral de las diferentes áreas de la organización y categorías ocupacionales el cual conste con una adecuada y actualizada capacitación en materia de planeación estratégica, trabajo en grupo y equipo de trabajo, técnicas asociadas al proceso de solución de problemas (búsqueda de información , análisis de situaciones , lograr consenso , planear acciones etc.,).
2. Existencia de un liderazgo definido y reconocido de forma real en la organización por los RRHH que la integran.

3. Existencia de valores y normas de la organización definidos objetivamente y con el nivel de socialización en los integrantes de la organización en sus diferentes categorías ocupacionales.

PASO # 1. Diagnóstico de la situación problemática de los RRHH relacionado con la actitud estratégica en el proceso de planeación estratégica.

Acciones y procedimientos:

1. Concebir las mismas sobre una estructura (cronograma de trabajo definiendo el mismo con la consideración de interrogantes) **.(Anexo # 12)**
2. Identificación del momento en que nos encontramos en el proceso de planeación estratégica (diseño, implementación o control estratégico).
3. Selección de los instrumentos a aplicar a los RRHH. de la organización objeto de la metodología.
4. Selección de la muestra, dando prioridad en ello a las áreas de resultados claves.
5. Aplicación de los instrumentos seleccionados los que han de corresponderse con el momento del proceso de planeación estratégica en que se encuentre la organización.
6. Procesamiento de la información.
7. Consolidación y análisis de los resultados.(llenado de las matrices por parte del equipo estratégico. **(ANEXOS # 13 Matriz de intervención, # 14 Matriz de valoración integral de la actitud estratégica.)**
8. Presentación del informe final , considerando en el mismo la Matriz de la relación Variantes y tipo de actitud a concebir en la metodología de la fase siguiente **(Fase # 2)**

PASO # 2 Establecimiento de la prioridad en el tratamiento a la solución del problema(s) identificado (s), considerando en ello el análisis causa –efecto.

Acciones y procedimientos.

1. A partir de los resultados del **Paso #1**, instrumentar el análisis de “causa – efecto” **(Anexo # 15)** para identificar objetivamente las causas que han condicionado la situación, acción muy importante como elemento de precisión en el diagnóstico.

PASO #3. Generación y selección de las posibles alternativas de solución.

Acciones y procedimientos.

1. Identificar objetivamente la (s) alternativa (s) de solución, evaluándolas en correspondencia con las posibilidades reales de su posible instrumentación por la organización, sobre la base de los resultados del paso #2.
2. Selección de las alternativas de solución, considerando en ello lo general y específico, de la situación analizada en la organización, sus áreas de resultados, considerando lo reflejado en la matriz siguiente.

Variantes y tipo de actitud.

Tipo de actitud	Variantes		
	1	2	3
Formación	x		x
Cambio		x	x

Proceso de evaluación de la Fase.

Se pretende evaluar el contenido, secuencia y cohesión estructural de la Fase Para lo cual consideramos necesario y oportuno apoyarnos en indicadores que constituyan evidencias susceptibles de medición y observación Proponemos los siguientes. **(Anexo # 16)**

Sugerencias del Autor.

Atendiendo al significado que tiene la Gestión estratégica y en lo particular uno de sus pilares fundamentales La actitud estratégica objeto de valoración en la metodología es importante que se reconozca por parte de los líderes de las organizaciones y del equipo estratégico de las organizaciones el impacto que tiene la actitud estratégica en el proceso de planeación estratégica en sus tres momentos es decir en el diseño , implementación y en el control estratégico , pues a la hora de proceder a la realización del diagnóstico de la misma se debe proceder de forma muy objetiva y clara ubicándose en qué momento del proceso de planeación estratégica nos encontramos, lo cual permitirá la conformación y correcta selección de los instrumentos para medir la actitud estratégica , donde su aplicación y posterior procesamiento deben estar regidos por las normas

correspondientes del instrumento en cuestión en aras que los resultados que arrojen los mismos sean objetivos , confiables y reflejen la realidad , estando marcados por un procesamiento científico en aras de caracterizar la situación de modo objetiva en toda su manifestación.

Un aspecto al que se debe prestar vital atención es lo relacionado con los presupuestos o condicionantes dado que su existencia real y no formal , constituirá un eje fundamental para el cumplimiento de la fase y de la metodología en general.

Con relación al equipo de diseño estratégico es fundamental que el mismo sea conformado integralmente, donde se consideren en su staff representantes de todas las áreas de la organización los que deben recibir previo a la instrumentación de ésta metodología , un sistema de conferencias , talleres etc. , que le propicie un nivel de capacitación acorde a la tarea a acometer, para lo cual pueden recurrir a centros de capacitación o expertos en materia como la planeación estratégica y algo que en este caso es muy importante dado el contenido que aborda la metodología y es lo relacionado con el campo de la psicología en lo particular con las actitudes , sus componentes , características , instrumentos para medirlas entre otros .

En el caso de la técnica de causa—efecto, (Anexo # 15) su instrumentación es importante que se precise por parte del líder o coordinador del equipo estratégico de la organización que éste análisis de causa—efecto tiene que enmarcarse en los rasgos característicos de la actitud estratégica y la información que con ella se relacionan.

Debe llevarse una memoria o registro de la fase, lo cual permitirá poseer un marco de referencia para procesos posteriores, donde se cuente con un referente de aspectos positivos y aspectos negativos de la fase.

La cultura de la organización debe ser nutrida con los aspectos positivos de la fase y en general con lo de la metodología.

Incorporar a la instrumentación de la metodología las experiencias acumuladas de procesos de planeación estratégica precedentes, lo cual viabilizara la instrumentación de la misma. Es fundamental el cumplimiento cabal de los presupuestos o condicionantes , dado que constituyen dado la experiencia práctica de los procesos de planeación estratégica ejes fundamentales alrededor

del cual giran las cosas, y en el caso que nos ocupa la instrumentación de la propuesta metodológica con sus fases o etapas y pasos correspondientes.

Realizar con el equipo estratégico de la organización encabezados por el líder de la misma acciones de capacitación (talleres , conferencias, consultas) antes de acometer la implementación de la metodología un entrenamiento y explicación de la misma con las particularidades de cada fase o etapa, lo cual propiciará una mayor productividad en la instrumentación de la metodología, donde se recojan criterios , sugerencias .

Es importante porque se le dé una prioridad máxima a lo relacionado con la comunicación, la que debe ser objeto de un proceso objetivo de todo lo relacionado con el proceso de la planeación estratégica y el contenido de la metodología , lo cual propiciará evitar en lo posible la Disonancia Cognitiva y se fortalecerá el componente cognitivo de las actitudes . Además si se considera necesario por parte de equipo estratégico aplicar el Método sociométrico para conocer, medir el estado de las relaciones Inter personales de los miembros de grupo organizacional, y del equipo estratégico de la organización.

Es muy importante el reflejar en la matriz de la relación entre variantes y tipo de actitud manifiesta en el diagnóstico , los resultados o conclusiones a que se arribe , dado que permitiría al equipo estratégico tener un mapa general de cuál es la situación de la actitud estratégica , además esto , a partir de su confección inicial permitirá ir conociendo cómo se comporta la actitud estratégica con relación al momento del diagnóstico inicial ,, es decir en relación con la formación, , modificación y fortalecimiento., y sus posibles combinaciones sobre la dinámica organizacional , tanto de factores internos , en las diferentes áreas de la organización , así como los factores externos. Lo cual le permitirá al equipo estratégico adoptar mejores decisiones con relación a la situación.

Es muy significativo dado su impacto en el éxito de la fase y de la metodología en general, desarrollar un proceso efectivo de retroalimentación, en toda la fase y sus pasos correspondientes por parte del equipo estratégico y del líder de la organización.

Proceso de retroalimentación.

Flujo de información de todo lo que ocurre en la fase, en cada uno de sus elementos estructurales y de forma integral en la fase, es decir el impacto y desempeño y su correspondencia con el estado deseado objeto de la fase.

FASE #2 Concepción de la Metodología.

Fase esencial para la concepción de la metodología, concibiendo su estructura en correspondencia con la problemática identificada en el paso anterior.

Objetivo particular.

Estructurar un proceso de intervención dirigido a la situación de la actitud estratégica en lo relacionado con la formación y cambio de actitud según proceda el caso de forma particular o integral de ambos.

Presupuestos o condicionantes:

- Existencia de valores compartidos y de las normas de la organización de finidos de forma objetiva.
- Existencia del equipo de trabajo estratégico de la organización, donde estén claramente definidos los roles de cada uno de los miembros de equipo, y exista una plena y objetiva actualización de los resultados derivados de la fase anterior, así como lo relacionado con la dinámica de los factores internos y externos de la organización en lo particular con los que tienen incidencia en ella.
- Existencia de un liderazgo real en la organización.

PASO # 1 Diseño de la metodología a partir de la realidad que se enfrenta.

Acciones y procedimientos.

- Identificar y seleccionar las posibles variantes o alternativas de solución en correspondencia con el momento del proceso de planeación que nos encontremos determinando la combinación que corresponda para lo cual se debe remitir a la matriz (variantes y tipo(s) de actitud. **(Ver Anexo # 11)** y matriz de intervención **(Anexo # 13)**
- Organización de la secuencia lógica de las actividades a desarrollar, es decir el cronograma. Ver (Anexo # 12)

SUGERENCIAS para la acción.

Dado el papel del líder y del equipo de trabajo estratégico en esta fase de la metodología es importante que ante las posibles variantes que pueden estar en

el marco de la formación o transformación (cambio de actitud) o ambas inclusive , los implicados en esta responsabilidad deben ser conocedores de los aspectos relacionados con el proceso de formación y cambio de actitud brindados por la psicología social , en lo relacionado con las teorías explicativas de las actitudes y sus particularidades correspondientes , lo cual le facilitará aciertos en su accionar en el diseño de la metodología, donde entran necesariamente a ser considerados los elementos de las mismas siendo muy significativo lo relacionado con las creencias , los valores , las normas , que evidentemente tienen estrecha relación con el tema y la cultura de las organizaciones objeto de la propuesta.

En la labor del líder y la del equipo de trabajo estratégico , se pone de manifiesto un proceso de interacción , donde afloran posiciones , opiniones y otras manifestaciones que tienen lugar en el desempeño humano , donde la inteligencia emocional ha de tener un papel relevante .Se proporciona al líder y al equipo de trabajo estratégico resultados positivos en su empeño de estructurar un proceso de intervención dirigido a la situación de la actitud estratégica en lo relacionado con su formación y cambio, según condicione la realidad diagnosticada de la misma en la(s) organización (es) objeto de la propuesta metodológica.

La capacitación objetiva del líder y del equipo de trabajo estratégico proporcionaran un mejor desempeño, fortaleciéndose así uno de los aspectos claves y priorizados en la gestión del mundo contemporáneo y futuro y es lo relacionado con el capital intelectual el que debe constituir una prioridad para las organizaciones.

Un aspecto particular , dado su contenido e integración al proceso de cambio de actitud es lo relacionado con las contribuciones de E. Shein en su teoría del cambio planificado , así como lo concebido en la teoría transteórica de cambio de conducta , herramienta importante la que se conjuga e integra en el proceso de transformación o cambio de actitud estratégica , con las teorías de las actitudes asociadas al proceso de cambio brindadas por la psicología social

LA FORMACIÓN.

Consideramos formación de la actitud, a la actitud aparecida ante un objeto que antes era indiferente desde el punto de vista motivacional y afectivo (lo cual provoca ausencia o poco desarrollo cognitivo con respecto al mismo)

Para el proceso de formación encontramos un número de teorías, las que deben ser objeto de valoración por el equipo de trabajo estratégico para proceder en correspondencia con las características de la organización, sus posibilidades ante el escenario que enfrenta realizar la selección adecuada de las mismas.

Asociados al proceso de Formación existen un número de teorías y enfoques identificados y clasificados según sus autores sobre la base de sus puntos de vista , pero que tienen el objetivo común (**la formación de actitudes**) , que proporcionan una orientación ante el proceso de formación de las actitudes.

A nuestro criterio es importante considerar por el equipo estratégico y el líder de la organización en el proceso de formación de las actitudes. (Ver Anexo # 17) de formación donde se refleja un grupo de teorías dando la esencia del contenido de los mismas vinculadas a la formación de actitudes.

A partir de lo que es una organización, donde se integran e interactúan los recursos humanos en sus diferentes categorías ocupacionales, lo cual constituye una necesidad y a la vez una posibilidad, en el proceso de formación se han de considerar aspectos generales tales como:

A continuación reflejamos algunos aspectos generales a considerar en la formación.

- Recibir nuevos conocimientos.
- Aprendizaje de nuevas actitudes relacionando la nueva información con alguna otra información que ya se conozca.
- Mientras más información tenga el individuo sobre ese algo es más probable que tenga una actitud hacia ese algo.
- La experiencia directa y pasada.
- La influencia personal (El Líder).
- La exposición de medios masivos, fuente de información.
- La interacción recíproca.
- La interacción con los demás.
- La comunicación eficaz.

Todo esto se puede ejecutar considerando las condiciones concretas de cada organización en el marco de las teorías relacionadas con la formación de las actitudes.

Consultar (Anexo # 17) Formación de actitudes.

La transformación o cambio de actitudes.

Las actitudes conforman sus características en función de la información recibida, los cambios y movimientos de tipo actitudinal, son los cambios y movimientos de la estructura psíquica que tiene lugar en ella, sobre la base de la personalidad, y además constituye un proceso complejo que no se realiza al unísono, con los cambios del medio. Consideramos *transformación* de la actitud al cambio cualitativo con respecto al objeto de una actitud existente previamente

En este caso existen varias teorías entre las que se destacan.

- Teoría del Aprendizaje y el Refuerzo.
- Teoría del Equilibrio.
- Teoría del campo de Kurt Lewin.
- Teoría de la Acción Razonada.
- Teoría de la persuasión.
- Teoría de la disonancia cognitiva.

Con regularidad al hacer estudios para los procesos de cambios, nos detenemos en aquellas condiciones técnico- materiales, en los problemas externos y materiales que afectan la obtención de un determinado resultado, pero rara vez lo hacemos en las formas con que los RRHH que componen la organización producen y asumen sus intercambios y actitudes ante los procesos rectores de toda organización de hoy en día para proyectar y desarrollar sus acciones, como es lo concerniente al proceso de planeación estratégica y en lo particular con la actitud estratégica.

Todo proceso de Cambio a de acometerse de forma ordenada, en el caso que nos ocupa no escapa a ello.

Las actitudes no se cambian voluntariamente, ni se cambian en un instante. La mayor parte de las actitudes se adquieren durante el proceso de socialización, proceso mediante el cual se interioriza lo que está bien y lo que esté mal. Este proceso no termina nunca.

Cambiar o crear una nueva actitud frente a cualquier tema en una tarea ardua. No se puede pretender hacer sin un buen análisis y una correcta planificación del proceso de cambio.

En el concepto de cambio, se tomará el modelo transteorético de cambio de conducta, el cual considera el cambio como un proceso, en vez de un evento aislado en el tiempo. Éste modelo está compuesto por dos dimensiones: las etapas y los procesos de cambio. Las etapas de cambio se refieren a lo temporal, motivacional y a la constancia del cambio, mientras que los procesos de cambio, son aquellas actividades que tienen lugar entre las etapas. Con esto en mente se parte del hecho de poder clarificar a las personas. Es bueno significar que este modelo Transteorético del cambio de conducta incorpora teorías de las actitudes relacionadas con el cambio de las mismas, integrándose en un todo a considerar como aspectos orientados al cambio de actitud estratégica, (Ver Anexo # 18) **Cambio de actitud.**

Consideraciones respecto al cambio de actitudes.

Shein en su teoría del cambio planificado, expone una serie de supuestos sobre el cambio:⁴⁶

1. Cualquier cambio implica no solo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que ya estaba muy integrado a la personalidad, y en las relaciones sociales del individuo.
2. Ningún cambio se logra al menos que haya motivación, suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las grandes dificultades de todo proceso de cambio.
3. Los cambios en la organización (procesos , incentivos , estructuras...) ocurren solo a través de cambios en los miembros claves. Lo cual implica que todo cambio este mediatizado a través de cambios individuales
4. La mayoría de los cambios que se operan en personas adultas, implican cambios en la actitud, valores, e imágenes que la gente tiene de sí mismas.
5. El cambio es un ciclo de etapas múltiples.

Fases del Cambio.

46 Schein, Edgar. 1982. Psicología de la Organización. Prentice Hall Internacional. México pág 252

En el último supuesto de Shein, afirma que el cambio es un ciclo de etapas múltiples. En general todas las teorías sobre el cambio de actitudes, coinciden en postular cuatro etapas o fases de cambio.⁴⁷

1. Pre- contemplación o no creencia.
2. Contemplación o creencia.
3. Preparación y acción o actitud.
4. Mantenimiento o valor.

Según en la fase de cambio en la que este la persona o colectivo sobre el que se pretende influir se debe aplicar una u otra estrategia. Por ejemplo, si se quiere que los ciudadanos ahorren en el consumo de energía, tendremos que aplicar distintas estrategias.

1. Para un colectivo que desconozca que la energía escasea.
2. Para un colectivo que lo sabe, pero no tiene conciencia, que su pequeño esfuerzo de ahorro puede ser una ayuda significativa o que no sabe cómo hacerlo.
3. Para un colectivo que sí sabe cómo ahorrar, pero no se decide a actuar.
4. Para los ciudadanos que ya lo están llevando a cabo.

PASOS del CAMBIO de ACTITUD:

Paso #1.La Pre-contemplación

En éste paso hay que FUNDAMENTAR la nueva actitud, es decir lograr muchas respuestas favorables o desfavorables del individuo, sometiéndolo a un número de estímulos. Esto es lo que pretende la comunicación (Fundamentar una actitud positiva hacia el objeto enunciado mediante la emisión de mensajes asociados a aspectos positivos eficacia, prestigio social, significado económico, impacto en la organización en general).

.Para cambiar una actitud, no basta con aprender, antes hay que desaprender. Los miembros de la organización tienen que percibir que sus métodos actuales ya no funcionan ¿Cómo lograrlo?

Paso # 2.La contemplación

En el segundo paso tendremos que personalizar la actitud, el sujeto tiene que identificarse con la actitud. Esta tiene que ser útil y significativa para satisfacer,

⁴⁷ Ibídem.

puesto que las actitudes se mantienen solo mientras conducen a la satisfacción personal.

La participación es básica para personalizar una actitud. Aunque la gente crea los datos “desconfirmadores” que se han difundido en la fase anterior, puede que aún no este motivada a cambiar porque no asocia la información con algo que le importe.

Para que se produzca el sentimiento de inquietud, el sujeto debe descubrir que si no aprende algo nuevo fallará al realizar alguno de sus objetivos.

Paso # 3.Preparación y acción

En este paso fijar la actitud es la clave para la disposición a actuar, es un paso emocional. Solo en éste momento lo que la persona ha aprendido en los anteriores pasos es operativo, es decir pasa de estar pasivamente de acuerdo, a estar activamente de acuerdo.

Para que se de éste paso es necesario una seguridad psicológica: los trabajadores durante el proceso de aprendizaje o cambio han de sentir que el entorno es tolerante con sus errores.

Las emociones pueden adoptarse de figuras de prestigio, lo que los psicólogos denominan “ los otros significativos o del grupo mayoritario por inserción en determinados valores. Pero si faltan los medios para responder de forma afectiva (Pasos 1 y 2) , no se puede lograr mucho, Por ejemplo pese a que un grupo después de un documental ecológico sea muy consciente del peligro que corre el medio ambiente, no sabrá cómo debe actuar, ni si su actuación puede influir en mejorar esta situación.

Sin embargo es muy dudoso, que alguien cambie su actitud si no lo ha experimentado por sí mismo.

Así por ejemplo solemos tomarnos más en serio lo de la seguridad con la electricidad, cuando nos da la corriente eléctrica, y la gente deja de fumar, cuando se muere algún familiar suyo de cáncer de pulmón.

Paso # 4.Mantenimiento

Mantener una actitud viva, requiere comprobar

El estatus de esa actitud entre los individuos y los grupos. En esta etapa los cambios se estabilizan. Puede que cosas que se han aprendido no encajen con

la que se ha de trabajar, con lo que se tendría que formar no solo al individuo ,sino al grupo.

Consultar Anexo # 18 Cambio de actitud Tabla de relación de las fases del cambio de actitud y la teoría del cambio planeado de Edgard Shein, donde se hace una propuesta a considerar para el cambio de actitud, como elemento de referencia.

Identificar a través de diagrama causa-efecto (retomarlo de la fase #1),las causas que han condicionado esta situación, la cual se puede presentar en lo relacionado con la formación , cambio o fortalecimiento .Aquí hay que identificar el momento en que nos encontramos del proceso de planeación estratégica para aplicar adecuadamente en el marco de su contenido el proceso de análisis y solución para diseñar la lógica de intervención, ganado en claridad sobre el escenario y los actores involucrados en las acciones.

Proceso de evaluación de la Fase.

Aquí se pretende evaluar el contenido y secuencia y cohesión estructural de la fase dado el peso que tiene en la metodología , para lo cual consideramos oportuno apoyarnos en indicadores que constituyen evidencias susceptibles de medición y observación los cuales deben ser válidos confiables específicos , sensibles, y objetivos. (Ver anexo # 19)

Sugerencias del Autor.

Atendiendo a las características del objeto que ocupa la actitud estratégica, sus rasgos característicos donde necesariamente al relacionarse con los componentes de las actitudes (componente cognitivo, afectivo y conductual), el nivel de información es un elemento fundamental, su uso adecuado en la organización en el marco de la planeación estratégica para así contribuir a desarrollar una Gestión estratégica efectiva.

La información debe en sus variantes de obtención, uso y concreción por parte del equipo estratégico y el líder de la organización a través de mecanismos que respondan a la dinámica interna y externa, considerando la experiencia acumulada velando en su empleo el no condicionar factores que propicien la distorsión del escenario organizacional.

Recurrir al diseño de medios de comunicación en la organización que vinculados y en función de la planeación estratégica y en particular concibiendo los rasgos

característicos de la actitud estratégica que propicien una comunicación efectiva, caracterizada por mensajes claros, información actualizada, confiable, oportuna, veraz. Es importante socializar las experiencias positivas acumuladas incorporando sus aportes a la cultura organizacional.

Convocar a la realización de talleres, conferencias seminarios, relacionados con el proceso de planeación estratégica en cada uno de sus tres momentos., para que los recursos humanos de la organización ganen sistemáticamente en información vinculada a la planeación estratégica.

Desarrollar controles periódicos integrales y particulares del proceso de planeación estratégica, vinculados con la actitud estratégica, siendo consecuente con el proceso administrativo en sus funciones generales (Planificación, organización, mando y control).

Dado la experiencia acumulada considero resaltar una vez más la importancia de una correcta correlación entre los aspectos generales y específicos, con enfoque sistémico y situacional para actuar con objetividad y eficiencia en todo lo que se realice en post de la organización.

El equipo trabajo estratégico de la organización debe priorizar su trabajo en las áreas de resultados claves de la organización en correspondencia con su impacto en el cumplimiento de la misión de la organización, sin dejar de considerar las demás.

Se debe crear un banco de datos (información), relacionado con el proceso de la planeación estratégica, su dinámica en sus tres momentos (diseño, implementación y control) como vía de consulta de los RRHH de la organización.

Consultar por parte de equipo estratégico de la organización bibliografía y sitios Web, relacionados con el Comportamiento Organizacional en lo particular con la psicología social con énfasis en las actitudes. Como una vía de orientación a su rol en la organización.

Es muy importante considerar por parte del equipo estratégico lo relacionado con las normas de trabajo en grupo y todo lo relacionado con el proceso de interacción.

En correspondencia con la situación concreta si es necesario, a decisión del equipo estratégico aplicar técnicas grupales para fortalecer la labor del grupo y la comunicación, con el objetivo de medir el nivel de dialogo, apertura reinante en la

organización, y otros aspectos relacionados con el grupo como la reglas para una discusión efectiva para facilitar el componente afectivo de las actitudes.

A partir del vínculo del tema objeto de la metodología, es importante dado la diversidad de autores y colectivo de autores en lo relacionado con las actitudes, su definición, formación, modificación, entre otros aspectos de las actitudes, sugerimos que se consideren los aspectos comunes y relevantes en cada uno de ellos, consultando la bibliografía representativa y reconocida, así como otros materiales sobre el tema. Sin dejar de tener presente que las actitudes constituyen uno de los contenidos más complejos que aborda la psicología social., que es una variable por definición dinámica, la cual permanece expuesta a una nueva aportación de información.

Son muchas, las teorías y puntos de vistas relacionados con la Formación, donde el aprendizaje de las actitudes va desde no tener ninguna actitud frente a un objeto dado, hasta tener una actitud frente a dicho objeto, no existiendo uniformidad en cuanto a la existencia de un proceso único.

No obstante queda a decisión de los ejecutores, la decisión de la selección de las teorías o procesos para la formación, lo cual debe ser conciliado con expertos en la materia, así como realizar consultas bibliográficas especializadas, registradas muchas de ellas en la relación bibliografía de la Metodología, para así elevar el proceso orientador de forma más fundamentada y que propicie el efecto deseado.

El proceso de formación así como el de cambio en relación con las teorías que se elijan considerar lo relacionado con cada uno de los componentes de las actitudes, es decir el cognitivo, el afectivo y el conductual. Los tres componentes interactúan entre sí y tienden a relacionarse y si alguno de ellos varía también los demás cambiarán. En general, los tres componentes son compatibles, de ahí que podamos, conociendo los estímulos (individuales, interacciones, asuntos organizacionales, o cualquier objeto de actitud) medirlos por respuestas fisiológicas, declaraciones verbales, de afecto, de creencia o respecto al comportamiento.

El componente cognoscitivo o perceptivo potencialmente infinito en el medio ambiente interno y externo de toda organización, necesita una atención muy alta, el componente afectivo, constituye la emotividad, que impregnan los juicios, la

valoración emocional positiva o negativa, recordar que es el componente más característico de las actitudes. Una actitud estará por tanto muy en relación con las vivencias afectivas y sentimientos de nuestra vida en el seno de las organizaciones a la que pertenecemos. El sentimiento afectivo le da carácter de cierta permanencia.

En esto las actitudes difieren, por ejemplo de las opiniones y de las creencias, las cuales aunque muchas veces se interpretan en una actitud provocando un efecto positivo o negativo en relación a un objeto y creando una predisposición a la acción, no necesariamente se encuentran impregnadas de una connotación afectiva.

En lo relacionado con el componente conativo o de acción es el componente instigador de conductas coherente con las condiciones y los afectos relativos a los objetos actitudinales, siendo el resultado de la sucesión de los aspectos cognitivo y emocional.

Se pueden socializar los resultados de las matrices para que los RRHH tengan información al respecto y claridad en ello.

Proceso de retroalimentación.

Flujo de información de todo lo que ocurre en la fase, en cada uno de los elementos estructurales y de forma integral de la fase.

FASE # 3: Implementación y Control.

3.3 Proceso de Implementación.

3.4 Proceso de Control.

Objetivo de la Fase.

Lograr una adecuada y eficiente implementación y control de la metodología concebida con la utilización de mecanismos de control que faciliten corregir posibles desviaciones del contenido de la metodología en correspondencia a su concepción.

Presupuestos o condicionantes.

1. Definición clara y precisa de la metodología concebida y estructurada en la Fase #2.
2. Dominio de la misma por parte de líder de la organización y el equipo estratégico como factores claves para el proceso de implementación y control.

3.1 Paso # 1 Proceso de implementación.

Acciones y procedimientos.

Durante el desarrollo de la fase se han de articular estrechamente los elementos que conforman el contenido de la misma, es decir lo relacionado con los pasos que integran la fase, con plena consideración de las fases anteriores, es un momento muy importante dado que se valida lo concebido en la fase anterior.

- Definición clara y precisa de:
- Problema a resolver.
- Objetivo general y específico.
- Definición muy clara del rol del líder y del equipo estratégico en la fase, así como el nivel de compromiso de todos los implicados de la organización ante la tarea, para lograr los resultados previstos, sobre las necesidades manifiestas en el diagnóstico (Fase #1).
- Definir el plan de acción: Ver Anexo # 12 Estructura del Plan de acción)
- Observaciones:
- Precisión del área (s) de resultados involucrada en el proceso de intervención.
- Registro de las experiencias que se manifiesten en el proceso de implementación y control.

Paso # 2 Proceso de Control de la Metodología.

Acciones y Procedimientos.

Como parte del proceso administrativo la actividad de control no puede faltar, de ahí su instrumentación como aspecto clave en el proceso de toda actividad que tenga lugar en el seno de toda organización y máxime cuando estamos en el marco de un proceso vinculado a la planeación estratégica.

Corroborar si las acciones y procedimientos estructurados en la metodología han sido cumplidos o no, reflejando en qué medida ello ha ocurrido, de existir desviaciones de acuerdo a lo planificado reflejarlas de forma precisa, así como identificando las causas o factores que así lo han condicionado.

Definir el tipo de control así como el cronograma del mismo, donde se clarifiquen objetivamente los componentes del proceso de control y los implicados en el mismo.

Objetivo del control, responsable, tiempo, área, acciones planificadas, acciones ejecutadas, desviaciones, observaciones, etc.,

La retroalimentación constituye un proceso activo, permanente, de flujo de información acerca de todo lo que ocurre con las fases que integran la metodología y en particular la que nos ocupa.

Intercambiar periódicamente, mediante sesiones de trabajo el líder de la organización y el equipo estratégico sobre la marcha del proceso de implementación, de lo planificado y lo acontecido en el paso #2 de esta fase #3.

Registrar los hechos más significativos acontecidos en la fase, como referencia para presentes y futuras acciones vinculada a la fase, lo cual constituya una memoria de referencia al líder de la organización y al equipo estratégico de la misma.

Proceso de evaluación de la fase.

Se pretende evaluar el contenido, secuencia y cohesión de la fase para lo cual consideramos necesario y oportuno los siguientes indicadores. (Ver anexo # 20)

Sugerencias del autor.

Es muy importante lograr una plena integración y motivación de todos los implicados en la metodología diseñada, estableciendo un clima afectivo, de motivación, comunicación e influencia en y hacia los RRHH relacionados con la tarea.

No debemos perder de vista que la administración constituye un proceso integrado regido por cuatro funciones generales, la planificación, la organización, el mando y el control. Las que han de tener su manifestación en esta fase de implementación y control, como en las anteriores que conforman la metodología, con plena adhesión a la esencia de las mismas y en el nivel que el objeto que nos ocupa requiere en todas sus acciones y procedimientos, considerando la correcta correlación de lo general y lo específico en cada aspecto.

En correspondencia con la dinámica organizacional tanto interna como externa, es importante que tanto el líder de la organización como los integrantes de equipo estratégico realicen acciones de capacitación sobre el tema, consultando a expertos, Psicólogos, sociólogos, etc.

Es muy importante acometer un registro , una memoria de todo lo relevante ocurrido durante la fase, en lo relacionado con los aspectos positivos , como los negativos,. Lo cual puede constituir una referencia para procesos posteriores.

En el caso del paso #2 del Control, es importante en caso de producirse desviaciones, identificar objetivamente las causas que las han provocado, para lo cual sugerimos aplicar el diagrama de causa—efecto. Ver (Anexo # 15)

Dado el peso que tiene en el resultado positivo de la fase , es importante tener claridad en lo relacionado con la información , cantidad de la misma , su confiabilidad , actualización, fuente de donde proviene, utilización objetiva que se haga en el proceso , nivel de socialización entre otros rasgos de lo que debe reunir una información para el caso que nos ocupa.

El proceso de implementación y control ha de caracterizarse por una disciplina muy positiva en el cumplimiento de lo planificado y las normas que en sentido general se establecen en la fase y en cada uno de sus respectivos pasos, la plena claridad del líder de la organización y del equipo estratégico de la misma, es fundamental en cuanto a cómo y en qué condiciones se ha de desarrollar el proceso de implementación y control,

La retroalimentación debe ser permanente durante todo el desarrollo de la fase y no al final de la misma, como elemento general integrador y permanente del proceso de la metodología.

**Anexos relacionados con
el Anexo # 24.**

Anexo # 11: Matriz de variantes y tipo de actitud.

Organización: _____

Fecha: _____

ARC: _____

Tipo de actitud	Variantes		
	1	2	3
Formación	x		x
Cambio		x	x

Aspectos a considerar:

A partir de los datos reflejados en las matrices (Matriz de intervención y Matriz de valoración integral de la actitud estratégica) se procede al llenado de esta matriz donde se refleje (con un X) si se está ante un proceso de formación, cambio de actitud o ambos inclusive.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO # 12: ESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCIÓN.

ASPECTOS		
¿QUÉ?	SE QUIERE HACER	NATURALEZA DE LA METODOLOGÍA
¿POR QUÉ?	SE QUIERE HACER	ORIGEN Y FUNDAMENTACIÓN
¿PARA QUÉ?	SE QUIERE HACER	OBJETIVOS, PROPÓSITOS
¿CUÁNTO?	SE QUIERE HACER	METAS
¿DÓNDE?	SE QUIERE HACER	LOCALIZACIÓN FÍSICA
¿CÓMO?	SE VA A HACER	ACTIVIDADES Y TAREAS
¿CUÁNDO?	SE VA A HACER	CALENDARIZACIÓN O CRONOGRAMA
¿A QUIÉNES?	VA DIRIGIDO	DESTINATARIO O BENEFICIARIO
¿QUIÉNES?	LO VAN A HACER	RECURSOS HUMANOS IMPLICADOS
¿CON QUÉ?	SE VA A HACER	RECURSOS MATERIALES
¿CON QUÉ?	SE VA A COSTEAR	RECURSOS FINANCIEROS

Fuente: Fabelo, C. Rigoberto 2003. Formación de gestores de proyecto. Ed CIERIC. Habana.

Anexo # 13: Matriz de Intervención

Fecha: -----

Organización.-----

AR:-----

Actitud estratégica.	Momentos del proceso de planeación estratégica.					
	Planeación	RRHH	Implementación.	RRHH	Control	RRHH
Formación.						
Cambio.						
Total.						

A partir de los resultados del diagnóstico FASE #1 se reflejan los resultados de la actitud estratégica en la organización para sobre esta información proceder a la Fase #2.

Este proceso de llenado de la matriz se puede realizar por las áreas de resultados y por la organización en general.

Los RRHH vinculados a la actitud estratégica en el marco de su formación, cambio o ambos inclusive.

AR. Se refiere a las áreas de resultados que han de estar definidas en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo # 14: Matriz de Valoración Integral de la Actitud estratégica
(comportamiento de los rasgos característicos de la actitud estratégica en el
proceso de Planeación estratégica.)**

Elementos Característicos de la actitud estratégica.	Momentos del Proceso de Planeación estratégica.			
	Diseño	Implementación.	Control.	Observ.
Extrovertida.				
Activa y voluntarista.				
Anticipadora al Cambio.				
Aceptación del cambio.				
Crítica.				

Esta matriz permite reflejar como se manifiesta la actitud estratégica en cada momento del proceso de planeación estratégica focalizando la situación, lo cual propicia un nivel de orientación al equipo estratégico y al líder de la organización para tomar las decisiones correspondientes a la situación , corrigiendo cualquier incongruencia o insuficiencia de los rasgos o elementos característicos de la actitud estratégica.

Para el llenado y valoración de dicha matriz y de cada elemento característico de la actitud estratégica, debe ser evaluado en un rango de valor el cual debe oscilar entre 5 puntos como valor máximo positivo y 1 como valor mínimo negativo. Para su llenado el equipo estratégico debe consultar los resultados derivados de los instrumentos aplicados en el proceso de diagnóstico y considerar la propuesta de indicadores para cada elemento característico de la actitud estratégica.

Es importante apoyarse en el anexo que se refiere a los elementos de la actitud estratégica y los indicadores correspondientes a cada uno de ellos, donde en la medida que cada uno se cumpla facilita su valoración

Escala de puntuación.

5-Altamente positivo.

4-Positivo.

3-Medianamente positivo.

2-Negativo.

1-Altamente negativo.

Actitud Total de Pts alcanzados por cada elemento de la act est.

Estratégica.= -----

Total, máximo de puntos por cada elemento de la act estra.

Ej: Supongamos que en el numerador los puntos alcanzados fueron:

Extrovertida 4, Activa y voluntarista 3, Anticipadora al cambio 3,Aceptación del cambio 4, Crítica 4 , hacen un total de 18 puntos, estos se dividen entre el máximo de puntos posibles por cada elemento de la actitud estratégica que seria 25 y nos da como resultado un valor de 0.7.

De 0.5 a 1 . Se puede considerar en el rango de lo positivo, siendo 0.5 el valor mínimo positivo y 1 el valor máximo positivo.

De 0.1 a 0.49 Se puede considerar en el rango de lo negativo , siendo 0.1. el valor máximo negativo y 0.49 el mínimo negativo.

En cualquiera de los resultados es importante considerar el análisis de causa-efecto, para conocer más objetivamente los factores que han condicionado los resultados tanto positivos , como negativos según corresponda a la realidad enfrentada.

Elementos de la actitud estratégica e indicadores correspondientes a cada elemento.

Elementos de la actitud estratégica	Indicadores
1-Extrovertida.	1-Reconocimiento de la dinámica del entorno. 2-Reconocimiento de la necesidad de cambio. 3- Disposición para asumir el cambio.
2-Activa y voluntarista.	1- Convencimiento del líder y equipo estratégico de la utilidad del planeamiento estratégico. 2-Realización de acciones sistemáticas relacionadas con el planeamiento estratégico 2.1-Implementación de un modelo de planeamiento estratégico acorde a las condiciones de la de la organización. 2.2-Las decisiones de dirección que se adoptan se sustentan en el planeamiento estratégico
3-Anticipadora al cambio.	1-Actualización del diagnóstico estratégico (DAFO). -Fortalezas. -Debilidades. -Amenazas. -Oportunidades. 2-Se adoptan decisiones considerando la dinámica del diagnóstico estratégico.
4- Aceptación del cambio.	1-Es reconocido y aceptado el cambio en sus diferentes tipos(estructural ,tecnológico, y de las personas.) 2-La cultura organizacional propicia el cambio. 3-Están identificadas las fuentes de resistencia. 4-Los RRHH acogen positivamente el cambio organizacional.
5-Crítica.	1-Se realizan análisis objetivos, de la pe en sus tres momentos, en las diferentes áreas de resultados.

	2- Se realiza un proceso de retroalimentación. Por áreas del accionar de las mismas relacionadas con el planeamiento estratégico.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 15: Análisis Causa – Efecto

¿Qué es un análisis de causa - efecto?

Es una forma de enfocar los efectos y las causas. El dirigente debe ser cuidadoso a la hora de no confundir una causa con un efecto. Los efectos pueden ser problemas, pero están en el ámbito de “como es”, o como es que usted quiere que ocurra después que los problemas hayan sido resueltos.

Este análisis se presenta usualmente en forma de diagrama y se conoce también con el nombre de “Espina de Pescado”.

Esta técnica gráfica nos permite analizar las distintas causas y el efecto final en la producción y/o los servicios.

Puede combinarse con la técnica de Tormenta Cerebral o Torbellino de Ideas, con el objetivo de que todos los miembros aporten sus ideas libremente, en cuanto a las causas que pueden existir y que han ocasionado un efecto dado.

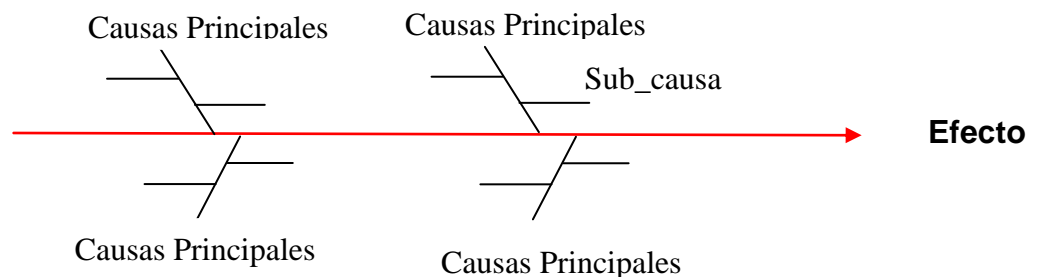
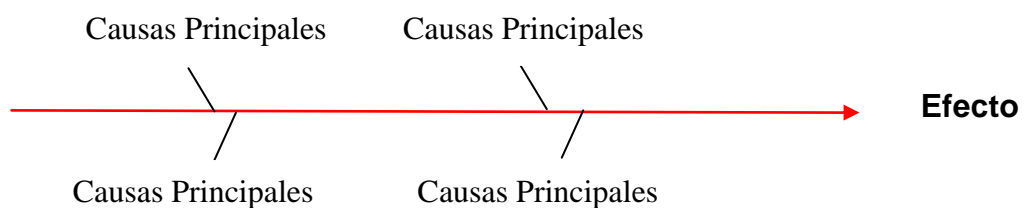
A continuación presentamos un ejemplo:

Diagrama Causa - Efecto o Espina de Pescado, para lo que se dan los siguientes pasos:

1. Se refleja el efecto en forma de flecha.



Se exponen las causas principales que pueden provocar el efecto.



2. De cada causa principal se plantean las Sub_causas que provocan el efecto.
3. Cada una de estas Sub_causas pueden ser analizadas de la misma forma que se expone en el punto 1, hasta llegar a la mínima expresión y que nos permita hacer un análisis y encontrar la solución del efecto final o principal.

Fuente: Gallego, Jesus Felipe.2002. Gestión de Hoteles. Una nueva visión.
1ra ed.Madrid .Monica Elvira pp

Anexo # 16 Proceso de evaluación de la Fase 1.

No	Competencias	Indicadores	si	no	Observaciones
1	Cumple los presupuestos o condicionantes	1-% de cumplimiento de los presupuestos o condicionantes			
2	Ejecución d de la Fase.	1-% de cumplimiento de los pasos ejecutados. 2-Cuplido la secuencia y contenidos propuestos en la fase.			
3	Uso de la información.	6- Utilizada la información necesaria. 7- Confiabilidad de la información utilizada. 8- Oportuna la información utilizada. 9- Suficiente la información utilizada. 10-Dominio por todos los implicados (líder y equipo de trabajo estratégico).			
4	Trabajo en equipo	1-Cumplidas las normas de trabajo en equipo. 2-Clarificación de los roles de cada miembro del equipo. 3-Cuenta el equipo de trabajo estratégico con la capacitación y habilidades requeridas.			
5	Diseño e implementación de los instrumentos	1-Diseño de instrumentos propios al objeto de la fase. 2-Adecuada aplicación de los instrumentos. 3-Procesamiento adecuada de la información obtenida en los instrumentos aplicados.			
6	Retroalimentación	1-Establecidas las vías o mecanismos efectivos para el desarrollo de la retroalimentación.			

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO # 17: Proceso de Formación.

Teorías	Esencia descriptiva	Selección
1. Teorías cognitivas	Son teorías que se caracterizan por entender las actitudes como una estructura perteneciente al sistema cognitivo humano cuya formación o cambio está determinado motivacionalmente.	
1.1 Teorías de la consistencia	Teorías que defienden que el hombre posee una estructura y organización cognitiva y que ante nuevos estímulos de la realidad tienden a equilibrar, reorganizando las estructuras previas	
1.1.1 Teoría del equilibrio de Heider (o teoría de la consistencia)	Afirma que el equilibrio es el estado hacia el que tiende el individuo. Ante estímulos desequilibrantes el individuo modifica y reorganiza las condiciones que posee.	
1.1.2 Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.	Define la idea de que el sujeto posee un estado de equilibrio debido a la armonía existente entre las condiciones que posee y la realidad. Cuando esta armonía se rompe se produce un estado de tensión y malestar debido a la disonancia entre la realidad y la interrelación del individuo con ella. En consecuencia el sujeto evita nuevas informaciones o las asimila, reorganizando así sus estructuras cognitivas de modo coherente y válido. Según Festinger las principales formas de reducir las disonancias son añadir nuevas cogniciones coherentes con la cognición más resistente, eliminar cogniciones disonantes con la cognición más resistente y sustituir cogniciones disonantes por otras que sean coherentes.	
1.2 Teoría de la acción razonada expuesta por Fishbein y Ajzen.	Sostiene que la mayor parte de la conducta humana está bajo control del sujeto, que la intención conductual depende directamente de las actitudes y que estas a su vez están en función de las creencias acerca de las consecuencias de la conducta. Esta teoría concibe al hombre como un organismo racional esencialmente que realiza juicios, evaluaciones y toma decisiones. Así toda acción humana es razonada. El sujeto controla su conducta sirviéndose de la	

	información que es la base de su decisión.	
2. Teoría del campo de Kurt Lewin.	Teoría que enfatiza la importancia del grupo para la formación y cambio de las actitudes. La pertenencia a un grupo le otorga a las personas modelos, parámetros para evaluar su propia conducta y una fuente de confirmación de la identidad. El grupo resulta un gran formador de normas, de patrones consensuados.	
3 Teoría de la comunicación.	Otro factor que es necesario tener en cuenta en la creación y modificación de actitudes es el efecto de la comunicación en general. Por otra parte la influencia de los medios masivos de comunicación influye sobre las actitudes de un individuo a cada momento de su vida.	
4 Experiencia sobre el objeto.	La experiencia que se tenga con un objeto influirá sobre las actitudes hacia este y al mismo tiempo repercutirá sobre la conducta respecto al mismo. Whitteker cree que la experiencia directa que el individuo tiene con el objeto de la actitud es uno de los factores más poderosos en la creación de actitudes. Baron y Byrne (1984) apuntan que las actitudes que se forman a base de la experiencia directa parecen ser más fuerte que las que se han adquirido de manera menos directa ya sea a través de palabras o acciones de los demás.	
5 Enfoques conductistas.	El enfoque conductista es desarrollado desde diferentes escuelas o tendencias que explican las actitudes como consecuencia de estímulos y respuestas reforzadas.	
5.1 Condicionamiento clásico y operante.	El condicionamiento clásico hace hincapié en la relación entre actitud y emoción. Afirma que las actitudes se adquieren porque en algún momento están asociadas a los estímulos. Es decir, un estímulo que aparezca asociado con un hecho que produzca una determinada respuesta (actitud) podrá provocar posteriormente esa misma respuesta. En el caso del condicionamiento operante el mecanismo es parecido: si se introduce un refuerzo después de una respuesta, esta respuesta tiende a consolidarse y también la actitud positiva hacia la misma (Llopis y Ballester)	

5.2 Modelo de imitación de Bandura o cognitivo social	Según Bandura aunque los seres humanos pueden aprender por medio del reforzamiento, una forma más eficaz de aprendizaje es el aprendizaje por medio de la observación. Los individuos desarrollan puntos de vista específicos al observar las palabras o el comportamiento de otros. Esto se llama también “aprendizaje vicario o modelamiento”. Sin importar la presencia o ausencia de interacciones conscientes los efectos del modelamiento son poderosos y pueden ejercer un impacto duradero sobre las actitudes.	
---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 18: Cambio de actitud.

Fases (estadios) del cambio de actitud.	Objetivos	Propuesta de Actividades a considerar	Teorías del cambio de actitud a considerar.
1- La Precontemplación (Fundamentar.)	<p>1- Propiciar la negación o dejar de confirmar por un tiempo las actitudes precedentes.</p> <p>2-Socializar un nivel de información sobre la planeación estratégica y su impacto en los resultados de la organización</p>	<p>1-Conferencias, charlas sobre la política en Planeación estratégica de la organización.</p> <p>2-Talleres en grupos (por AR) o en general de la organización sobre métodos, procedimientos, teorías y experiencias relacionados con el proceso de planeación estratégica vinculado al comportamiento organizacional centrado en las actitudes y la actitud estratégica con sus elementos y rasgos característicos.</p> <p>3- Confección y presentación de eslóganes sobre la planeación estratégica, centrado en la actitud estratégica y sus elementos característicos.</p> <p>4- Empleo de métodos persuasivos sobre razonamientos lógicos y objetivos. En el proceso de planeación estratégica.</p> <p>5- Retroalimentación.</p>	<p>1- Teoría del aprendizaje.(estimulo – respuesta).</p> <p>2-Teoría del refuerzo, vinculado a lo del aprendizaje.</p> <p>3-Teoría de la acción razonada.</p> <p>4- La comunicación persuasiva.</p>
2- La Contemplación (Personalización).	<p>3-Comprender la importancia de la actitud estratégica y sus rasgos característicos en los resultados de la organización.</p>	<p>6- Participación en acciones vinculadas al grupo sobre los elementos que caracterizan la actitud estratégica en el proceso de planeación estratégica, vinculados a la Misión, valores compartidos, Visión, Objetivos estratégicos, su derivación, el diagnóstico estratégico y demás aspectos del proceso de planeación estratégica.</p> <p>7- Realización de reconocimiento de las contribuciones personales (individuales) por parte del jefe inmediato o por figuras directivas del sistema organizacional al que pertenece la entidad, representantes de órganos de dirección o vinculados a la organización jerárquicamente.</p>	<p>-Teoría del Campo de Kurt Lewin (el grupo como formador de normas).</p> <p>-Teoría de la Consistencia</p> <p>-Teoría del Equilibrio de Heider.</p> <p>- Teoría de la Consistencia</p>

		<p>8-Premios individuales por resultados positivos alcanzados a través de acciones desarrolladas en su AR, caracterizado por un pleno reflejo del dominio y ejecución práctica de los rasgos característicos de la actitud estratégica.</p> <p>9-Formación y capacitación en el trabajo, sobre métodos y formas del trabajo grupal e integración al mismo (requisitos básicos, reglas, normas, estadios de desarrollo del grupo).</p> <p>10- Clarificación y desarrollo de un proceso efectivo de comunicación persuasiva con información relacionada con la planeación estratégica y en lo particular a la actitud estratégica en cada elemento componente de la misma, a través de conversatorios, medios de comunicación de la organización, intranet, conferencias especializadas, talleres. etc.</p> <p>11- Supervisión efectiva: Corrección inmediata de irregularidades en el comportamiento relacionado con la actitud estratégica en el marco de la planeación estratégica para propiciar actitudes positivas en la organización.</p> <p>12- Retroalimentación.</p>	<p>Afectivo- cognitivo de Rosemberg</p> <p>-Teoría de la disonancia cognitiva de L. Festinger.</p> <p>- Teoría de la Comunicación.</p>
--	--	--	--

3- La Preparación y acción (Fijación)	<p>4. Propiciar un clima de seguridad psicológica en los miembros de la organización en sus diferentes categorías ocupacionales.</p> <p>5. Lograr la identificación y compromiso de los recursos humanos con el proceso de planeación estratégica con énfasis en la actitud estratégica.</p>	<p>13- Análisis y discusión de casos de estudio de planeación estratégica con descripciones positivas y negativas de la incidencia de la actitud estratégica en los niveles de eficiencia y eficacia de la organización, con desarrollo de la participación individual y grupal en los análisis y experiencias relacionadas.</p> <p>14- Referencias a memorias sobre los procesos de Planeación estratégica precedentes (aspectos positivos y negativos) y el reflejo de la actitud estratégica en ello.</p> <p>15-Demostraciones sólidas, convincentes, persuasivas del interés y compromiso personal y grupal encabezados por la alta dirección de la organización, haciendo de la actitud estratégica una norma que caracterice la cultura de la organización como interés de primer orden.</p> <p>16- Retroalimentación.</p>	<p>- Teoría del Aprendizaje.</p> <p>- Teoría de la consistencia.</p> <p>- Teoría del Campo de Kurt Lewin.</p> <p>- Teoría de la Comunicación persuasiva.</p> <p>- Teoría de la acción razonada.</p> <p>- Teoría del refuerzo.</p>
4- Mantenimiento. (Comprobar)	<p>6-Comprobar si la nueva actitud o comportamiento en el marco del proceso de planeación estratégica está en correspondencia con el nivel requerido de la actitud estratégica a la cual se aspira en la organización.</p>	<p>17- Aplicación de instrumentos de medición de actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escalas Likert. - Escalograma de Gutman. - Diferencial Semántico. - Encuestas. - Guías de Observación. <p>18- Retroalimentación</p>	<p>- Teoría de la consistencia.</p> <p>- Teoría de la acción razonada.</p>

(Continuación Anexo 18)

Aspectos a considerar en los estadios o fases del cambio.

1. La Precontemplación:

- No hay intención para el cambio.
- Se propone proveer información acerca de la importancia del proceso de la planeación estratégica, de la actitud estratégica y sus beneficios.
- El objeto de este estadio es el de facilitarle al individuo el espacio para que piense de los riesgos y perjuicios de una inadecuada actitud estratégica y de los beneficios de una correcta actitud estratégica para la organización.
- Fundamentar la nueva actitud, es decir lograr muchas respuestas favorables, sometiéndolo a un número de estímulos (emisión de mensajes asociados al objeto de la actitud, entre otros).
- En uno de los supuestos del cambio de Shein, plantea que nunca se parte de cero. Para cambiar una actitud no basta con aprender, hay que desaprender. (los miembros de la organización tienen que percibir que sus conductas actuales ya no funcionan)

2. La contemplación.

- El individuo piensa en la posibilidad de acoger lo relacionado con el objeto de la actitud (la actitud estratégica y sus rasgos característicos)
- Se recomienda aumentar el conocimiento del individuo sobre el tema y las oportunidades para que pueda involucrarse en actividades que correspondan relacionadas con el proceso de planeación estratégicas en lo particular con la actitud estratégica.
- Se recomienda seguir con las actividades de la fase anterior y con la enseñanza de nuevas destrezas que lo faculte para nuevos retos.

3. Estadios de preparación y acción (estadios muy interrelacionados).

- Se plantea que si la persona interioriza las estrategias anteriores estarían en el estadio de preparación y acción.
- Estaría preparándose o comenzando a realizar pequeños cambios.
- Este es el punto crítico en los estadios de cambios, el cual requiere de una eliminación de barreras que impiden que la persona siga cambiando.
- Se requiere que el líder y equipo de trabajo estratégico ayuden a proponerse metas realistas como puede ser el de realizar análisis críticos en lo que se haga en la organización en las áreas pertinentes a reconocer y aceptar la dinámica del entorno y el cambio que ello condiciona a la organización y donde los RRHH en sus diferentes categorías ocupacionales tienen su implicación.
- Punto clave es el estímulo constante basado en logros y no en aspectos generales.
- El individuo en la acción es cuando modifica su conducta, experiencias y ambiente para iniciar nuevos patrones.
- El cambio realizado en sus patrones requiere de acompañamientos y refuerzos permanentes, los cuales deben ser basados en los resultados y logros concretos y no en comentarios generales.
- Acciones de apoyo en las actividades vinculadas al proceso de planeación estratégica, focalizándose en lo concerniente a los rasgos de la actitud estratégica con el contenido particular de los mismos.

4. Mantenimiento.

- Es cuando el individuo lleva más de 6 meses en el proceso de cambio de actitud.
- En este momento del proceso surge la necesidad de focalizar obstáculos que impiden o minimizan las posibilidades de éxito.

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 19 Proceso de evaluación de la Fase.# 2

No	Competencias	Indicadores	si	no	Observaciones
1	Asume los presupuestos o condicionantes	1-Identifica los valores compartidos y normas de la organización. 2-Existencia de equipo de trabajo estratégico de la organización . 3-Characterizado el Liderazgo de la organización.			
2	Ejecución de la Fase	1-% de cumplimiento de los pasos de la fase. 2-Cumplido la secuencia y contenidos propuestos en la fase.			
3	Uso de la información.	1-Utiliza la información necesaria. 2-Confiabilidad de la información utilizada. 3-Oportuna la información utilizada. 4-Suficiente la información utilizada. 5-De dominio por todos los implicados (líder y equipo de trabajo estratégico).			
4	Diseño de la Metodología.	1-asume el diseño de la metodología las normas de la misma. 2-Considera los componentes de las actitudes. 3-Considera los rasgos característicos de la actitud estratégica. 4-Identificadas e incorporadas las teorías de las actitudes según proceda 8 formación y cambio), asociándolas a la actitud estratégica. 5- Establecida una correcta correlación de lo general y específico en el diseño de la metodología.			
5	Trabajo en equipo	4- Cumplidas las normas			

		<p>del trabajo en equipo.</p> <p>5- Clarificados los roles de cada miembro del equipo de trabajo estratégico ante la tarea asumida.</p> <p>6- Cuenta el equipo de trabajo estratégico con la capacitación y habilidades necesarias para la tarea a desarrollar.</p>			
6	Ejercicio del Liderazgo.	<p>1-Reconocido el liderazgo por los miembros de la organización.</p> <p>2-Materialización de las habilidades directivas (conceptuales, relaciones interpersonales, y técnicas)</p> <p>3muestra alto grado de capacidad de persuasión e influencia en los miembros de la organización.</p>			
7	Retroalimentación.	<p>2- Establecidas las vías de retroalimentación en el desarrollo integro de la fase.</p>			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 20 Proceso de Evaluación de la Fase #3

No	Competencias.	Indicadores	si	no	Observaciones.
1	Asume los presupuestos o condicionantes,	1-Definición clara y precisa de la metodología concebida. 2-Dominio de la metodología diseñada por parte del líder y del equipo de trabajo estratégico de la organización.			
2	Ejecución de la Fase	1-% de cumplimiento de los pasos ejecutados. 2-Cumplida la secuencia y contenidos propuestos en la fase.			
3	Uso de la Información	1-Utiliza la información necesaria. 2-Confiable de la información utilizada. 3-Oportuna la información utilizada. 4-Suficiente la información utilizada. 5-De dominio por todos los implicados (líder y equipo de trabajo estratégico).			
4	Proceso de implementación	1-Implementada objetivamente la metodología diseñada.			
5	Proceso de control.	1-El control concebido responde a su fin.			
6	Retroalimentación.	Establecidas las vías o mecanismos efectivos para el desarrollo de la retroalimentación.			

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario: Para la evaluación de la propuesta.

1. A continuación aparece una tabla, para que Ud. evalúe cualitativamente en una de las cuatro categorías (**Alto**; **Medio**; **Bajo**; **Ninguna**), cada una de las tres fases de la propuesta metodológica, tomando en consideración los siguientes criterios:

- Importancia de la fase dentro de la propuesta metodológica.
- Factibilidad de la ejecución de la fase.
- Adaptabilidad de la fase a nuevos entornos y circunstancias.

No	Fases	importancia				Factibilidad				Adaptabilidad			
		A	M	B	N	A	M	B	N	A	M	B	Ni
I	Identificación de la actitud estratégica manifiesta en el proceso de P.E por los RRHH en el sistema organizacional objeto de la propuesta.												
II	Concepción de la Metodología.												
III	Implementación y control												

Leyenda: A: Alta; M: Media; B: Baja; N: Ninguna

2. ¿Considera Ud. que se debe incluir alguna otra fase?: **Si**___ **No**___

¿Cuál? _____

3. Con respecto al ordenamiento de los pasos, ¿se corresponden con los objetivos de cada fase? **Sí**____ **No**____

Sugerencias:

4. Las acciones y procedimientos, ¿son coherentes con los respectivos pasos? **Si**____
No____

Sugerencias:_____

Anexo # 25

Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares

Tabla A: Frecuencia absoluta

fases	Criterios a e valuar											
	importancia				Factibilidad				Adaptabilidad			
	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni
F1	12	0	0	0	9	2	1	0	6	4	2	0
F2	12	0	0	0	10	1	1	0	10	2	0	0
F3	12	0	0	0	12	0	0	0	6	3	3	0

Leyenda:

Fn: Fase n-ésima de la propuesta metodológica.

A: Evaluación de Alta.

M: Evaluación de Media.

B: Evaluación de Baja.

Ni: Evaluación Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Tabla B : Frecuencia absoluta acumulada.

fases	Criterios a evaluar							
	Factibilidad				Adaptabilidad			
	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni
F1	9	11	12	12	6	10	12	12
F2	10	11	12	12	10	12	12	12
F3	12	12	12	12	6	9	12	12

Fuente: Elaboración propia.

(Continuación del Anexo # 25)

Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares.

Continuación

Tabla C: Frecuencia relativa acumulada.

fases	Criterios a e valuar													
	Factibilidad							Adaptabilidad						
	A	M	B	N i	VT	P	N-P	A	M	B	Ni	VT	P	N-P
F1	0,75	0,92	1	0	2,67	0,89	(-) 0,18	0,50	0,83	1	0	2,33	0,75	(-) 0,15
F2	0,83	0,92	1	0	2,75	0,91	(-) 0,20	0,83	1	1	0	2,83	0,92	(-) 0,32
F3	1	1	1	0	3,00	1	(-) 0,29	0,50	0,75	1	0	2,25	0,72	(-) 0,13
T					8,42							7,41		

Leyenda:

VT: Suma de las evaluaciones concedidas en cada fase.

P: Promedio de las evaluaciones concedidas en cada fase.

N: Es el cociente de la sumatoria de VT, entre el producto de la cantidad de categorías evaluativas por el número de fases.

T: Total

Fuente: Elaboración propia.

(Continuación del anexo # 25)

Tabla D: Puntos de Corte

fases	Criterios a evaluar											
	Factibilidad						Adaptabilidad					
	A	M	B	VT	P	N-P	A	M	B	VT	P	N-P
F1	0,226 6	0,178 8	0,1587	2,67	0,89	(-) 0,18	0,30 85	0,203 3	0,1587	2,33	0,77	(-) 0,15
F2	0,203 3	0,178 8	0,1587	2,75	0,91	(-) 0,20	0,20 33	0,158 7	0,1587	2,83	0,94	(-) 0,32
F3	0,158 7	0,158 7	0,1587	3,00	1	(-) 0,29	0,30 85	0,226 6	0,1587	2,25	0,75	(-) 0,13
PC	0,196 2	0,172 1	0,1587				0,27 34	0,196 2	0,1587			

Leyenda:

PC: Punto de corte. El cociente entre la suma de los valores correspondiente a cada categoría evaluativo entre el total de fases.

Nota: Los valores que aparecen en las columnas, de cada uno de las categorías a evaluar (A, M, B), es el resultado de buscar, según los datos de las mismas en la tabla Frecuencia relativa acumulada, el valor de Z en la distribución normal.

Fuente: Elaboración propia.

Resultado final de los criterios evaluados.

FACTIBILIDAD

Alto: 0,1962

Medio: 0,1721

Bajo: 0,1587

N-P= (-) 0,18 para F1, se puede considerar que está próximo a alto.

N-P= (-) 0,20 para F2, se puede considerar que está próximo a alto.

N-P= (-) 0,29 para F3, se puede considerar que está próximo a alto.

ADAPTABILIDAD

Alto: 0,2734

Medio: 0,1962

Bajo: 0,1587

N-P= (-) 0,15 para F1, se puede considerar que está próximo a alto.

N-P= (-) 0,32 para F2, se puede considerar que está próximo a alto.

N-P= (-) 0,13 para F3, se puede considerar que está próximo a alto.